[illegible] 著

Walmart 沃尔玛

从乡村小店到世界零售巨头

全方位剖析

沃尔玛成功历程

[illegible]工业出版社

COAY Books

目录
Content

- 沃尔玛：从乡村小店到零售巨头（1）
- 沃尔玛：从乡村小店到零售巨头（2）
- 沃尔玛：从乡村小店到零售巨头（3）
- 沃尔玛：从乡村小店到零售巨头（4）
- 沃尔玛：从乡村小店到零售巨头（5）
- 沃尔玛：从乡村小店到零售巨头（6）
- 沃尔玛：从乡村小店到零售巨头（7）
- 沃尔玛：从乡村小店到零售巨头（8）
- 零售帝国发展四部曲（1）
- 零售帝国发展四部曲（2）
- 零售帝国发展四部曲（3）
- 零售帝国发展四部曲（4）
- 零售帝国发展四部曲（5）
- 零售帝国发展四部曲（6）
- 零售帝国发展四部曲（7）
- 农村包围城市的市场战略（1）
- 农村包围城市的市场战略（2）
- 农村包围城市的市场战略（3）
- 农村包围城市的市场战略（4）
- 农村包围城市的市场战略（5）
- 农村包围城市的市场战略（6）
- 农村包围城市的市场战略（7）
- 农村包围城市的市场战略（8）
- 农村包围城市的市场战略（9）
- 农村包围城市的市场战略（10）
- 农村包围城市的市场战略（11）
- 农村包围城市的市场战略（12）

沃尔玛：从乡村小店到零售巨头（1）

作为美国最大的私人雇主和世界上最大的连锁零售商，沃尔玛是由美国零售业的传奇人物山姆·沃尔顿先生于1962年在阿肯色州的罗杰斯城建立的。截至2009年5月，沃尔玛在全球开设了超过7 800家商场，员工总数200多万人，分布在美国、墨西哥、巴西、阿根廷、波多黎各、英国、加拿大、中国、日本、哥斯达黎加、危地马拉、洪都拉斯、萨尔瓦多、尼加拉瓜等16个国家。每周光临沃尔玛的顾客达1.76亿人次。

美国《财富》杂志公布的2008年全球500强排行榜中，沃尔玛以3 787.99亿美元的年销售额蝉联榜首，这是沃尔玛自2002年以来第六次位居该榜榜首。公司2008年的营业收入、利润和开店数分别是1968财年的18 776倍、21 967.2倍和291.6倍。沃尔玛还于2002年、2003年连续两年荣登《财富》杂志“全美最受尊敬的公司”排行榜榜首（沃尔玛的历史增长可参见表0-1，图0-1和图0-2）。

表0-1 沃尔玛40年（1968~2008年）增长情况

年 份营业收入（万美元）利润（万美元）开店数（个）

1968年2 1376127

1978年90 0302 945229

1988年2 064 90083 7221 364

1998年13 052 200439 7003 591

2008年40 124 4001 340 0007 873

图0-1 1968~2008年沃尔玛营业收入、利润变化趋势图

图0-2 1968~2008年沃尔玛商店数增长图

企业发展历程概览

在短短几十年的时间里，沃尔玛的快速发展可以说是创造了零售业的一个奇迹。沃尔玛在取得企业经营巨大成功的同时，给顾客、供应商甚至整个社会带来了很大的影响。全球无数的顾客从其“天天平

价”中受益，数以万计的各国供应商为其提供产品和服务。沃尔玛已发展成为零售业乃至整个企业界的一个标杆。沃尔玛的发展历程可以分成四个部分—“成功四步曲”（见图0-3）。

图0-3 企业发展历程图

阶段一：小镇起家（1940~1962年）

沃尔玛的历史可以追溯到20世纪40年代—创始人山姆·沃尔顿开始了他的零售业生涯。1940年山姆加入了彭尼百货公司。由于服兵役，山姆在彭尼公司只干了18个月。1945年，战争结束，山姆结束了军旅生涯回到家中，准备开创自己的事业。同年9月，山姆的第一家商店“5分～1角商店”在阿肯色州小镇新港开业了。后来因为种种原因山姆放弃了这家商店。1951年，山姆带着全家搬到本顿威尔，并在这里买下了一家名叫哈里逊的杂货店，小店被命名为“沃尔顿5分～1角商店”。在这里，山姆东山再起。

通过10年的不断探索，到20世纪60年代初山姆在零售业中的杂货业中取得了成功。然而，此时美国折扣商店的发展使小镇杂货店处在生死的十字路口，根据自己的判断，山姆认为折扣店将是零售业未来的主流，决定进入折扣业。1962年7月2日，第一家沃尔玛折扣百货店在罗杰斯城开业，店名为“Wal-Mart”，真正的沃尔玛诞生了。

阶段二：从乡镇小店到区域霸主（1962~1980年）

这一时期的行业环境对沃尔玛的发展很不利，但山姆并没有退缩，而是积极加入到竞争中来，在夹缝中求生存。然而，此时最大的困难在于沃尔玛的扩张速度已经超过了山姆所能借到资金的增长速度。1970年沃尔玛股票上市，有了资金支持，山姆开始了大刀阔斧的扩张行动。虽然这一时期沃尔玛取得了快速发展，但在行业中的地位仍旧微不足道。如果折扣业继续保持兴旺稳健的发展势头，沃尔玛必定会被大公司挤垮。然而20世纪70年代中期折扣业的不景气给了沃尔玛崛起的机会。到1979年，沃尔玛的销售额已达12.48亿美元，一跃成

为全美最年轻的年销售收入超10亿美元的零售公司，同时也是区域性零售公司中唯一销售收入超过10亿美元的公司。

阶段三：做到美国第一（1981~1990年）

沃尔玛实现真正的飞跃是在20世纪80年代，这一时期可称为沃尔玛的黄金10年。

向全国扩展是20世纪80年代沃尔玛发展战略的核心。为了成为全国性公司，沃尔玛在这一时期实施了很多扩张策略。在向全国扩张时，沃尔玛多数采用的是“逐步填满”策略。先在一个州发展，在已进入地区的周围发展，或在现有配送中心的500余公里的半径内发展，待这个州填满后再向其他州扩张，同时，沃尔玛也通过收购进入其他州，以此实现迅速突破。在1980年，沃尔玛销售额为16亿美元，是位居全美第一的西尔斯公司销售额的9%。而在1990年，真正辉煌的时刻到来了，沃尔玛终于超过了百年老店西尔斯，成为全美零售第一大公司。

阶段四：漫漫国际路（1991~2009年）

从1991年开始进军海外，沃尔玛的全球化道路已经走了近20年，而且还在继续走下去，真所谓“路漫漫其修远兮”。近20年的全球化道路并非一路平坦，中间遇到?很多困难，也遭遇到挫折甚至失败，但总体看，沃尔玛的全球化已经取得了巨大的成绩。1992年，沃尔玛海外商店的数量只有10个，还不到全部商店数（2148家）的0.5%，到2009年，海外商店3 635家，约占总店数（7 899家）的46%，公司的营业收入有24.6%来自其海外。在近20年的全球化中，沃尔玛积累了很多经验与教训，这些都值得我们去思考和研究。

企业成功实践

如何获得“天天平价”的终极竞争优势

纵观沃尔玛的发展历史，可以发现沃尔玛的成功可以归结为其“天天平价”的终极价格优势。那沃尔玛为什么能做到“天天平价”的物美价

廉呢？经过对沃尔玛发展历史的研究分析，我们绘制出了沃尔玛的成功实践图（见图0-4）。

从图中可以看出，沃尔玛通过有勇有谋的市场扩张策略，占领终端渠道，因而拥有了庞大的顾客群；同时，沃尔玛采用先进的信息技术打造了高效、透明的供应链体系，不但提高了供应链的效率、降低了成本，更让沃尔玛掌控了整条供应链，增强了对供应商的议价能力。沃尔玛正是通过市场扩张策略控制了消费终端，并用强悍无比的供应链体系掌握了与供应商谈判的话语权，最终实现了“天天平价”的终极优势。同时，在治理结构、领导力接续以及人力资源管理等方面的实践，也为企业的成功奠定了重要的制度基础。下面就让我们一起详细分析沃尔玛竞争优势的形成的三大关键成功实践及三大基础性成功实践。

图0-4 沃尔玛成功实践图

关键成功实践之一：“农村包围城市”的市场扩张

沃尔玛的市场扩张策略主要包括“农村包括城市”的开店策略、快速扩张、多样化业态组合拳和规范精益的卖场管理。

1. 城乡通吃的店面布局策略

沃尔玛“农村包围城市”的开店策略可以分为两个阶段：前期的“小镇开店”和后来的“农村包围城市”之战（见图0-5）。

在最初的开店策略上，山姆和沃尔玛选择了从小镇做起。在沃尔玛成立后的前20年里，沃尔玛一直坚持“小镇开店”策略，在万人左右的小城镇开店。

山姆最初的“小镇开店策略”是在仔细分析竞争对手的实力、商圈情况、店铺选址、资金实力、成本等因素后决定的。

事实证明，山姆在沃尔玛发展初期选择的“小镇开店策略”是非常正确的。此后相当长的时间里，沃尔玛是在一个有需求、缺竞争、低成本的环境悄然成长的。20世纪70年代大城市的商业正遭受相当激烈的竞争，尤其是在1974～1975年的衰退时期，连西尔斯、凯玛特这类

大型连锁公司也难幸免，净利润逐渐下滑。略小一点的彭尼、吉伯森和蒙哥马利等公司在20世纪70年代末也遇到种种麻烦。还有一批折扣百货连锁公司因业内的激烈竞争而倒闭。而在小镇上发展的沃尔玛却未遇到太多挑战，一路顺利发展。到20世纪80年代结束时，沃尔玛已有1 402家分店，分布在29个州，年销售收入258亿美元，净收入10亿美元，总营业面积近1 000万平方米。沃尔玛每年超过40%的递增速度令人难以置信。

在小镇取得成功之后，沃尔玛开始逐步扩展到大城市去。1983年，已经成为零售业区域霸主的沃尔玛开始“农村包围城市”，进军全国。在进军市场中，沃尔玛采取的最重要的一个策略是：把店开在城乡结合部。这个策略在实际运用中被证明是十分有效的。随着城市的不断外扩发展，这些城乡结合部逐渐成为城市的主要区域，沃尔玛也就以较低的成本实现了“农村包围城市”。 值得注意的是，沃尔玛在“农村包围城市”的过程中并未放弃在小镇的经营，仍把小镇作为自己发展的“根据地”。

沃尔玛：从乡村小店到零售巨头（2）

除了小城镇定位，沃尔玛还在经营形式上选择了多种零售形式以针对不同档次的目标消费者。经过不断地发展，现在沃尔玛的零售业态中主要包括四种：折扣店、山姆会员店、购物广场和社区店（见图0-6）。

折扣店作为沃尔玛最早发展的业态之一，为沃尔玛的发展做出了重大贡献，到现在这一业态仍然占据了沃尔玛总销售额的很大部分。

从1962年沃尔玛创立第一家商店开始，折扣的概念就随着沃尔玛传播开了。沃尔玛折扣店的定位策略是针对低收入家庭阶层消费者，其竞争对手也是那些折扣店。因此，沃尔玛折扣店从一开始就只做能卖出商品的商店，而不是提供花色品种齐全货物的商店。

沃尔玛折扣店在美国的发展在1996年达到了顶峰，当年共有1 995家折扣店，在之后的几年里折扣店开始逐渐减少。到2008年年底，沃尔玛在美国本土共有891家折扣店。

山姆会员店是以沃尔玛创始人山姆·沃尔顿的名字命名的会员制仓储商店。山姆会员店是沃尔玛的第二种业态，第一家山姆会员商店于1983年创立。截至2008年年底，山姆会员店在美国本土共有602家。1996年8月，沃尔玛在中国的第一家山姆会员店在深圳登陆。

山姆会员店面向小企业主和其他需要大量购买的个体消费者，顾客通过交一定的会员费成为山姆会员店的会员，然后根据一次性消费的多少或多次累计消费的多少享受不同的价格折扣。山姆会员店就像是会员们的采购代理，以“会员特惠价格”向公司和个人提供超值的名牌商品。山姆会员店以大包装、低利润的经营方式，使顾客可享受低廉的仓储价格。除了物美价廉、品种齐全的名牌商品之外，山姆会员店还提供各式各款的食品，包括海鲜、蔬果、包点及其他食品和非食品种类，此外，会员还可享受本地某些餐厅和休闲娱乐场所的折扣。

沃尔玛购物广场是沃尔玛的第三种业态。第一家沃尔玛购物广场于1988年3月1日在美国密苏里州的华盛顿开业。10年之后，沃尔玛购物广场便成为顾客们的挚爱，推动着沃尔玛不断发展，截至2008年年底，沃尔玛在美国本土共拥有2 612家购物广场。在中国，第一家沃尔玛购物广场于1996年在深圳罗湖区隆重开业。

与折扣店一样，沃尔玛的购物广场也是针对低收入家庭阶层消费者而开设的。购物广场以“天天平价”的哲学为基础，追求“一站式”购物理念，为顾客节省了时间和开支，并提供了一种独特的购物体验。

1999年，沃尔玛的零售业态家族中又增添了一名新的成员—社区店。自1999年成立第一家社区店以来，这一新的成员成长十分迅速，截至2008年年底，沃尔玛在美国本土的社区店已经达到153家。2002年1月10日，沃尔玛在中国深圳的商务中心区—嘉里中心开设了第一家社区店。

社区店建立在居民聚集的社区内，并以社区内的常住人口为服务对象。它更像是“DIY的组装PC”，所有的配置和设计都是与社区的消费情况紧密结合的，它的商品定位、卖场布局、营销策划也是为社区服务的。社区店主要是针对中上层家庭消费者，这种消费模式在市场细分上是对前3种零售业态的一种补充，其竞争目标是贴近社区的食品标准超市、便利店和其他的杂货店。

对4种业态分析之后发现，沃尔玛不同的业态针对着不同的顾客群体和竞争对手，正是靠这种业态组合拳全方位出击，满足了不同消费层次的顾客需求并有效地应对了不同的竞争者，使得沃尔玛抢占了高、中、低档市场，成为零售业第一品牌。

除了这四种主要业态之外，沃尔玛于2009年开始在中国试水惠选店折扣店。惠选折扣店是沃尔玛新推出的业态形式，主攻社区。此前这一业态在美国从未出现过，首创于中国。惠选折扣店是沃尔玛在中国继购物广场、山姆会员店和社区店之后的第四种业态，到2009年5月，沃尔玛在中国共开设了3家惠选折扣店，都位于深圳。目前，惠选

折扣店还处于试验性阶段，尚无具体的扩张数字。小店深藏于住宅小区内，宽约7米，经营面积约为100平方米，介于标准超市和便利店之间，黄底红字标出“惠选”店名，招牌上写着“天天平价”、“折扣店”字样。店内工作人员统一身着红色或绿色的沃尔玛制服，以销售低价食品、家庭用品等为主，经营时间为每天早上7：30至次日凌晨1：30。

惠选折扣店的定位是：立足于社区，为顾客提供优质、便利的服务，秉承“顾客至上”宗旨，为顾客提供优质、实惠的商品。商品结构以所在社区的不同目标消费群为参考，因地制宜，灵活调整，以满足惠选所在社区顾客的需求。此外，惠选折扣店还推出了多项便民服务，例如普通商品（酒、电池和胶卷除外）购买后90天内，家用电器购买后30天内，商品只要保有原始包装，就可以凭原始发票或电脑小票退货；在指定的社区内，顾客一次性消费超过100元，可免费送货上门；店内备有雨伞，在下雨天，顾客付20元押金可以带走一把雨伞，7日内凭小票还伞退款。

惠选折扣店的策略是想结合大卖场的价格优势和便利店的商品精选优势，与社区超市、便利店争夺市场份额。

3. 快速扩张

沃尔玛：从乡村小店到零售巨头（3）

3. 快速扩张

沃尔玛的发展一直伴随着快速扩张（见图0-7）。

图0-7 沃尔玛快速扩张路线图

20世纪60年代初，美国折扣百货业发展迅速，竞争非常激烈，当时的行业环境对于新进入的沃尔玛并不妙。但山姆并没有退缩，而是积极加入到竞争中来。他认为，较小的规模使它很难与大公司匹敌，只有不断扩张才有出路。沃尔玛开始了它成立后的第一次快速扩张。到1970年，其店铺总数已增至38家，销售收入增至4 429万美元，利润增至165万美元。

到了20世纪70年代中期，折扣百货业开始遇到严重问题，沃尔玛却加快了自己的扩张。1974年分店数达到104家，总销售收入2.36亿美元。1975年，新增25家店，遍布九个州，年销售额达到3.4亿美元。l970～1979年的10年间，沃尔玛从38家分店发展到276家分店，总营业面积117万平方米，每店平均4 200平方米；销售收入从1970年的4 429万美元增至1979年的12.48亿美元，利润从165万美元增至4 115万美元，二者的年均增长速度都超过了40%。沃尔玛一跃成为全美最年轻的年销售收入超10亿美元的零售公司。

20世纪80年代初，美国零售业竞争激烈，很多企业出现了亏损。1983年，沃尔玛趁机收购了一家总部位于阿肯色以东，田纳西州纳什维尔镇南部地区的折扣百货连锁公司。该公司在该地区势力强大，共有120家分店。沃尔玛上演了一幕“蛇吞象”的大戏。通过此次并购，沃尔玛借机进入了美国南部，实现了公司在地域上的一次突破。此外，沃尔玛在消灭一个竞争对手之后又赶在另一个竞争对手凯玛特之前进入南部地区。此次并购还使沃尔玛获得了并购较大公司的经验和信心。此后，公司即以每年100家，有时甚至是150家分店的速度急剧扩张，其中相当部分是通过并购实现的。这次并购后，沃尔玛的分店数

达到了349家，一跃成为当时全美第二大折扣百货连锁公司，直逼位居第一的凯玛特。

在开始国际化征程之后，沃尔玛通过快速扩张进入其他国家市场，并扩大市场份额。1993年1月，沃尔玛海外商店的数量只有10个，还不到全部商店数（2 148家）的0.5%，到2009年，海外商店3 635家，约占总店数（7 899家）的46%。公司的营业收入有24.2%来自其海外收入。沃尔玛海外快速扩张中，最具特色的是伺机而动。1998年7月，沃尔玛借韩国金融危机之机，通过兼并韩国一家零售商成功进入韩国零售领域。在2009年的全球金融危机下，沃尔玛又在全球开始行动，伺机抄底，开始进行新一轮的全球布局。

沃尔玛的快速扩张使其在不同时期获得了突破式的发展。成立后第一次快速扩张解决了夹缝中生存的问题；20世纪70年代在行业危机中的快速扩张做到了区域第一；20世纪80年代行业危机中通过兼并的方式实现了区域突破，最终成为美国第一零售商；在国际化过程中的快速扩张和伺机而动也使沃尔玛快速打开市场并扩大市场份额。

4. 规范精益的卖场管理

沃尔玛的购物广场和山姆会员店都属于大型的卖场，商品品种涵盖人们日常生活的方方面面，由于商品品种众多，顾客选择商品的难度很大。因此，建立和保持一个适宜的卖场规划是沃尔玛面临的一大挑战。但沃尔玛把挑战变成了自己的优势，科学的卖场规划给顾客带来了购物便利和美好的购物体验，同时沃尔玛也从中获得收益。

沃尔玛新开业的门店都会按统一的标准作卖场规划，它的店铺面积大小、店铺装饰、商场货架尺寸、商品摆放位置、商品标牌放置等都有公司统一的规定。为了方便顾客挑选商品时观看价格标牌，沃尔玛要求所有商品的价格标牌都一律挂在货架上。

除了统一、标准的卖场规划，沃尔玛对于卖场商品的陈列有自己的一套规则，其陈列的出发点是依据自己的商品组合。沃尔玛在商品组合上采取“二八原则”，即用20%的主力消费产品创造80%的销售

额，并根据零售业状态的不同形式采取不同的商品组合。例如，山姆会员店向消费者提供“一站式购物”服务，商品结构宽度广、深度适中，也就是商品的种类齐全，但单一商品类别适度齐全，50%以上的商品为食品类；家居商店商品结构宽度广且深，产品品种非常齐全；折扣店商品结构窄而浅；购物广场的商品主要是日用生活品，其结构则采取窄而深。

沃尔玛的零售店在设计商品陈列时，总是会有独具特色的卖场设计原则。以下是沃尔玛在商品陈列方面的一些零售规律：

?伸出货架的标示牌。有调查显示，如果标明商品的价格和零售店铺，其促销效果可以增加125%；如果只标明商品的零售店铺，销售效果则只有18%。在零售商店里购物，65%的顾客会参阅货架上的标价。货架上的标价有助于顾客挑选商品，加快他们的购买速度。同时，也有助于营业员快速补货。

?货架中商品摆放高度非常重要，它决定着商品的销售额的大小。有调查显示，理想的位置应该是距离商场地面80～130cm的部分。货架上距商场地面180cm的商品的销售量只是95～115cm处销售额的1/10。

?堆放式陈列比其他形式陈列更具效果。这样可以激发顾客的好奇心，诱使他们自己“去翻”、“去找”。曾有广告策划专家在零售店铺里的相似位置上，对这两种陈列形式的销售效果进行比较。结果发现，堆放式陈列的销售额高出一般陈列方式一倍。

经过不断的实践，沃尔玛的卖场管理日益规范精益。这为顾客带来了便利，提高了他们的满意度，沃尔玛也从中获得巨大的收益。

关键成功实践之二：“全息化”的强势供应链管理

强悍无比的供应链是成就沃尔玛“天天平价”终极优势的另一关键要素。沃尔玛的供应链是以最终顾客的需求为驱动力的顾客需求驱动型供应链，整个供应链的集成度较高，数据交换迅速，反应敏捷。其

特点可以用3点概括：无缝对接式的透明供应链、合作管理的协同式供应链、和新兴的“绿色”供应链。

1. 无缝对接式的透明供应链

沃尔玛利用信息化全程监控，把前端零售系统、后端补货系、配送中心以及快捷的运输系统高度整合，形成了一条无缝对接的透明供应链（见图0-8）。

（1）沃尔玛的补货与终端系统。沃尔玛的补货与终端系统是尔玛保持高效物流的重要因素之一。补货系统使得沃尔玛在任何一个时间点都可以知道，现在这个商店当中有多少货品，有多少货品正在运输过程当中，有多少是在配送中心等，以便物流配送中心对零售点进行及时准确的补货。同时它也使沃尔玛可以了解，沃尔玛某种货品上周卖了多少，去年卖了多少，而且可以预测沃尔玛将来可以卖多少这种货品。

沃尔玛：从乡村小店到零售巨头（4）

惠选折扣店的策略是想结合大卖场的价格优势和便利店的商品精选优势，与社区超市、便利店争夺市场份额。

沃尔玛有一个非常好的终端系统POS系统，即销售时点系统（point of sale）它包含前台POS系统和后台MIS系统两大部分。通过该系统，在商品销售的任何过程中任一时刻，商品的经营决策者都可以通过MIS了解和掌握POS系统的经营情况，实现了门店库存商品的动态管理，使商品的存储量保持在一个合理的水平，减少了不必要的库存。

（2）高效的配送中心。沃尔玛的第一家配送中心于1970年在阿肯色州的小城本顿维尔建立。信息化和合理的设计打造了沃尔玛高效的配送中心。信息技术的应用和合理的设计大大提高了配送中心的运行效率，降低了成本，并作为供应链上的一个关键节点保障了整条供应链的高效、低成本。

沃尔玛配送中心的信息化始于20世纪80年代初，当时沃尔玛配送中心的电子数据交换系统已经逐渐成熟。1987年，沃尔玛的卫星网络完成。沃尔玛配送中心逐步建立了以卫星技术为基础的数据交换系统。之后，随着信息技术的使用，配送中心的信息化也不断发展，实现了中心与供应商、运输体系和各个店面全面、有效的连接。

除了信息技术的使用外，合理的设计也是沃尔玛配送中心高效的重要原因之一。沃尔玛的每个配送中心只有一层，方便让产品从一个门进，从另一个门出，提高货物流通的顺畅性；每个配送中心负责一定区域内多家商场的送货，从配送中心到各家商店的路程一般不会超过一天的行程，以确保送货的及时性；配进中心一般不设在城市里，而是在郊区，这样可以降低用地成本。

（3）快捷的运输系统。沃尔玛快速的运输系统是其物流系统的核心部分，正是靠着这一快速的运输体系，沃尔玛的物流配送得以高效

运行。

与许多大型零售企业将运输业务外包给专业运输公司不同，从1978年建立了自己的运输车队专司货物配送后，沃尔玛就一直坚持有自己的车队和司机，以保持物流的灵活性，并保证为一线门店提供最好的物流配送服务，更好地促进商品在全球的销售。沃尔玛公司在自己建立运输车队的同时，也在不断地提高运送效率。通过建立运输网络，一辆卡车能够到不同的物流配送中心去。另外，沃尔玛利用信息技术对运输系统进行随时的全方位监控，提高了运行效率。

2. 与供应商的协同式供应链

沃尔玛逐渐认识到，供应商参与了供应链和价值链的形成过程，对沃尔玛的经营效益有着举足轻重的影响。建立战略性合作伙伴关系是沃尔玛今后供应链管理的重点，同时也有利于形成一个良好的产业生态链。

沃尔玛主要是通过一些信息系统与供应商信息共享打造协同式供应链。比如，通过沃尔玛的零售链接系统，任何一个供货商都可以进入这个系统当中来了解他们的产品卖得怎么样，或是昨天、今天、上一周、上个月和去年卖得怎么样。供应商根据这些信息来安排组织生产，保证产品的供应，同时使库存降低到最低限度。

沃尔玛与宝洁供应链协同管理的模式—“沃尔玛-宝洁模式”已成为供应链协同管理的典范。该模式就是方双就建立一个全新的供应商和零售商关系达成协议，利用电子数据交换系统（EDI）建立电脑互联网共享信息，即宝洁公司可以通过电脑监视其产品在沃尔玛各分店的销售及存货情况，然后据此调整它们的生产和销售计划，从而大幅提高了经营效率。

3. 新兴的绿色供应链

在打造高效、无缝、透明的供应链的同时，沃尔玛从2008年起就将可持续发展理念注入运营环节和供应链管理，要求供应商提供的商品不仅物美价廉，还要环保、节能。这意味着全球最大的零售商将从

本质上满足顾客未来的需求，以高效、符合道德标准、对环境负责的方式生产和销售商品，打造绿色供应链。

关键成功实践之三：信息技术应用与创新为供应链提供技术保障

沃尔玛高效供应链的打造其实是以信息技术的应用与创新作为保障。这些信息技术不但应用到沃尔玛整条供应链的各个节点，还把沃尔玛供应链上的一些节点串到了一起，实现了沃尔玛供应链的高效、透明和无缝对接。作为一家零售行业中的巨头，沃尔玛的技术应用和创新具有了行业和自己的一些特点。

1. 技术应用敢为天下先

沃尔玛是最早使用信息化管理的零售企业，也是零售业中在信息化建设方面投资最大的企业。沃尔玛的电子信息通信系统是全美最大的民用电子信息通信系统，甚至超过了电信巨头美国电报电话公司。

沃尔玛在信息技术方面的投资是不遗余力的，虽然它只是一家纯利润只有2%～3%的零售公司，但其在信息系统上的投资已高达数十亿美元，公司有软件设计人员上千名。在沃尔玛庞大的集团式购销网络中，以卫星通讯和电脑管理为中心的信息化高科技联络系统发挥了重要的作用。沃尔玛对高科技的灵敏度一直比竞争对手要高得多。

沃尔玛的信息系统一直领先于全球：1969年沃尔玛购买了第一台计算机用于支持日常业；当年，沃尔玛还建立了存货管理系统并最早使用计算机跟踪存货；1973年建立了电子收款机系统(POS)；1974年，全面实现S.K.U.单品级库存控制；1979年，商店与总部之间相联结的卫星网络；1980年，最早使用条形码；并于当年统一产品标识码；1983年，发射私人卫星；1984年，最早使用CM品类管理软件；1985年，最早与供应商建立电子数据交换系统；1988年，使用无线扫描枪；最早采用电子防盗系统EAS(Electron Article System)，从而使沃尔玛的商品失窃率降低了50%；1991年、1993年通过Retail系统与供应商共享预测方法等；1996年启动Wal-Mart.com电子商务网；1999年第二次启动Wal-Mart.com电子商务网；2000年启动店内的广告采用沃尔玛

的视频网络；2001年实施人力资源管理系统；2001年实施高级销售规划系统部件和财务报告系统；2002年与供应商之间的数据交换采用因特网数据标准；2005年，沃尔玛率先全面推行RFID技术。

2. 基于技术迁移和整合的创新

作为一家零售企业，沃尔玛的技术创新主要将一些外部新技术技术迁移到自己的企业并进行整合。

沃尔玛每次所谓的技术创新基本上都是基于外部技术迁移和整合的创新。例如，沃尔玛近年推行的RFID技术。RFID技术是无线射频识别技术的一种，就是给目标物植入一个微小芯片之后，可以对该目标物实现全程的无线监控。这种技术其实不是什么新鲜事物，是在雷达技术基础上的一种技术发展，而且，这种技术在机场等其他场合都有使用。看似一项普通的技术，将其迁移到沃尔玛，便成为一项重大创新，而且效益也是非常明显的。据估计，通过采用RFID技术，沃尔玛每年可以节省83.5亿美元。

除了上述关键成功要素，还有一些基础的因素支撑着沃尔玛“天天平价”终极优势的形成，乃至沃尔玛整个事业的成功。这些基础因素主要有：公司治理、领导力和人力资源管理。

基础性成功实践之一：平衡家族控制与经营规律的公司治理

山姆和妻子海伦在一开始时就坚持独立经营而不与他人合伙经营，因为他们认为这样可以更好地掌控公司，这种治理理念深深地影响着公司。即便是1970年公司因债务被迫上市时，沃尔顿家族仍拥有公司61%的股份，后虽多次增发股票，但到2007年，沃尔顿家族仍持有公司39%的股票。加之其余股权分布分散，沃尔顿家族在公司中所拥有的影响力举足轻重。山姆生前一直担任公司董事长。在去世前，他希望能由家族成员担任公司最高领导职务，保持家族对公司的控制。最终，他选定由他的长子罗伯森·沃尔顿继任董事长。

沃尔玛：从乡村小店到零售巨头（5）

除了小城镇定位，沃尔玛还在经营形式上选择了多种零售形式以针对不同档次的目标消费者。经过不断地发展，现在沃尔玛的零售业态中主要包括四种：折扣店、山姆会员店、购物广场和社区店（见图0-6）。

折扣店作为沃尔玛最早发展的业态之一，为沃尔玛的发展做出了重大贡献，到现在这一业态仍然占据了沃尔玛总销售额的很大部分。

从1962年沃尔玛创立第一家商店开始，折扣的概念就随着沃尔玛传播开了。沃尔玛折扣店的定位策略是针对低收入家庭阶层消费者，其竞争对手也是那些折扣店。因此，沃尔玛折扣店从一开始就只做能卖出商品的商店，而不是提供花色品种齐全货物的商店。

沃尔玛折扣店在美国的发展在1996年达到了顶峰，当年共有1 995家折扣店，在之后的几年里折扣店开始逐渐减少。到2008年年底，沃尔玛在美国本土共有891家折扣店。

山姆会员店是以沃尔玛创始人山姆·沃尔顿的名字命名的会员制仓储商店。山姆会员店是沃尔玛的第二种业态，第一家山姆会员商店于1983年创立。截至2008年年底，山姆会员店在美国本土共有602家。1996年8月，沃尔玛在中国的第一家山姆会员店在深圳登陆。

山姆会员店面向小企业主和其他需要大量购买的个体消费者，顾客通过交一定的会员费成为山姆会员店的会员，然后根据一次性消费的多少或多次累计消费的多少享受不同的价格折扣。山姆会员店就像是会员们的采购代理，以“会员特惠价格”向公司和个人提供超值的名牌商品。山姆会员店以大包装、低利润的经营方式，使顾客可享受低廉的仓储价格。除了物美价廉、品种齐全的名牌商品之外，山姆会员店还提供各式各款的食品，包括海鲜、蔬果、包点及其他食品和非食品种类，此外，会员还可享受本地某些餐厅和休闲娱乐场所的折扣。

沃尔玛购物广场是沃尔玛的第三种业态。第一家沃尔玛购物广场于1988年3月1日在美国密苏里州的华盛顿开业。10年之后，沃尔玛购物广场便成为顾客们的挚爱，推动着沃尔玛不断发展，截至2008年年底，沃尔玛在美国本土共拥有2 612家购物广场。在中国，第一家沃尔玛购物广场于1996年在深圳罗湖区隆重开业。

与折扣店一样，沃尔玛的购物广场也是针对低收入家庭阶层消费者而开设的。购物广场以“天天平价”的哲学为基础，追求“一站式”购物理念，为顾客节省了时间和开支，并提供了一种独特的购物体验。

1999年，沃尔玛的零售业态家族中又增添了一名新的成员—社区店。自1999年成立第一家社区店以来，这一新的成员成长十分迅速，截至2008年年底，沃尔玛在美国本土的社区店已经达到153家。2002年1月10日，沃尔玛在中国深圳的商务中心区—嘉里中心开设了第一家社区店。

社区店建立在居民聚集的社区内，并以社区内的常住人口为服务对象。它更像是“DIY的组装PC”，所有的配置和设计都是与社区的消费情况紧密结合的，它的商品定位、卖场布局、营销策划也是为社区服务的。社区店主要是针对中上层家庭消费者，这种消费模式在市场细分上是对前3种零售业态的一种补充，其竞争目标是贴近社区的食品标准超市、便利店和其他的杂货店。

对4种业态分析之后发现，沃尔玛不同的业态针对着不同的顾客群体和竞争对手，正是靠这种业态组合拳全方位出击，满足了不同消费层次的顾客需求并有效地应对了不同的竞争者，使得沃尔玛抢占了高、中、低档市场，成为零售业第一品牌。

除了这四种主要业态之外，沃尔玛于2009年开始在中国试水惠选店折扣店。惠选折扣店是沃尔玛新推出的业态形式，主攻社区。此前这一业态在美国从未出现过，首创于中国。惠选折扣店是沃尔玛在中国继购物广场、山姆会员店和社区店之后的第四种业态，到2009年5月，沃尔玛在中国共开设了3家惠选折扣店，都位于深圳。目前，惠选

折扣店还处于试验性阶段，尚无具体的扩张数字。小店深藏于住宅小区内，宽约7米，经营面积约为100平方米，介于标准超市和便利店之间，黄底红字标出“惠选”店名，招牌上写着“天天平价”、“折扣店”字样。店内工作人员统一身着红色或绿色的沃尔玛制服，以销售低价食品、家庭用品等为主，经营时间为每天早上7：30至次日凌晨1：30。

惠选折扣店的定位是：立足于社区，为顾客提供优质、便利的服务，秉承“顾客至上”宗旨，为顾客提供优质、实惠的商品。商品结构以所在社区的不同目标消费群为参考，因地制宜，灵活调整，以满足惠选所在社区顾客的需求。此外，惠选折扣店还推出了多项便民服务，例如普通商品（酒、电池和胶卷除外）购买后90天内，家用电器购买后30天内，商品只要保有原始包装，就可以凭原始发票或电脑小票退货；在指定的社区内，顾客一次性消费超过100元，可免费送货上门；店内备有雨伞，在下雨天，顾客付20元押金可以带走一把雨伞，7日内凭小票还伞退款。

沃尔玛的治理理念在公司创立之初就打下了山姆和海伦的烙印：家族保持对公司的控制。这种治理理念也形成了以创始人文化为核心的企业文化，并保持了公司文化的一致性和传承性。像简朴、艰苦奋斗式的“美国梦”精神成为沃尔玛历任领导人的一致风格。

在坚持家族对沃尔玛控制的基础上，沃尔玛还遵循了另外一种治理理念：控制家族式的治理理念。20世纪80年代后，沃尔玛实行董事长和CEO分设的方式，董事长由家族成员担任，CEO由外人担任。将公司与家族分开，成立一家家族公司专门负责家族财产管理。董事长成为联系家族和公司的纽带，这样职业经理人就可以专心做自己的事情，不会陷入到家族中的利益纠葛中。董事长和职业经理人和而不同，允许职业经理人在经营管理上有自己的突破。这种治理理念还体现在，董事长作为家族利益的代表并没有过度关注代表家族利益的股票价值，而是遵循经营规律，平衡股票市场与经营原则的关系。

基础性成功实践之二：稳健的领导力接续

从创始人山姆·沃尔顿到戴维·格拉斯（1988~1998年任公司总裁）、罗伯森·沃尔顿（1992年～今任董事长）、李·斯科特（1999年~2009年2月任总裁）直到新任总裁麦道克，沃尔玛薪火相传，顺利实现了领导人的交替，保持了经营团队的稳定和公司的持续发展。领导人顺利交替的成功实施既得益于创始人的远见、公司接班人计划的制度保障和对接班人领导力的培养，同时也促进了接班人计划的实施和发展。

在接班人的计划上。首先，沃尔玛的接班人计划有制度保障。公司董事会章程中明确规定“实行董事长和CEO分设，CEO为董事会成员，是继任计划的一部分”。同时，从李·斯科特开始，沃尔玛实施了一种培养继任者的创新做法—由继任者担任董事会副董事长，但不是董事会成员。在副董事长的位置，让其负责公司战略业务，锻炼其领导力以及与董事会、公司高层的沟通能力。前任总裁李·斯科特是副董事长提升的，现任总裁麦道克也是从副董事长位置上提升的。

同时，完善的高层的退出机制也为接班人计划的顺利实施提供了保障。总裁退休后仍是董事会成员。2009年2月卸任后的李·斯科特将继续担任沃尔玛董事会执行委员会主席， 直到2011年1月31日。同时，他还将担任麦道克的顾问至2011年。2000年卸任的前总裁戴维·格拉斯一直担任公司董事到2009年6月5日。

在领导人的匹配上，即每任董事长与总裁虽然在性格、能力上或不同，但是他们都是“美国梦”式的人物：通过个人奋斗取得事业成功，有着相同的目标和价值追求。此外，沃尔玛的两任董事长和4任总裁都具有与所处行业和企业文化相匹配的品质：简朴。

在接班人选拔和领导力培养上，沃尔玛一向注重从内部选拔接班人，看重接班人对公司文化的高度认同；在领导力培养上，沃尔玛通过相应的培训项目以及工作实践，锻造沃尔玛领导人的全球领导力和可持续发展领导力。

基础性成功实践之三：基于文化的人力资源管理

沃尔玛是在山姆·沃尔顿所倡导的原则上建立起来的，这些原则已体现在公司的日常管理、员工每天的工作及待客服务中，成为沃尔玛独特的企业文化。沃尔玛的人力资源管理是建立在这种独特文化的基础之上的，是沃尔玛这座大厦的根基，也是缔造沃尔玛传奇的根本。

山姆·沃尔顿和他的继任者都一再强调人对沃尔玛的重要性，视员工为公司最大的财富。及时发现人才，并积极创造良好的环境以最大限度发挥人才的潜力，是沃尔玛的人才观。沃尔玛现在的人力资源战略可以归纳为3点：留住人才、发展人才、吸纳人才。通过“合伙人政策”、“门户开放政策”、“公仆领导”、“店中有店”等政策等措施留住公司所需的、能用的优秀人才；通过完善的培训体系吸纳和发展人才。

1. 合伙人政策

合作人政策，就是公司管理者与员工之间良好的合作关系，管理者视员工为事业合作伙伴。公司将“员工是合伙人”理念具体化为4个互相补充的计划政策：利润分享计划、员工购股计划、损耗奖励计划以及“员工折扣福利”等。

沃尔玛：从乡村小店到零售巨头（6）

1971年，公司开始正式在全公司内推行利润分享计划。该计划规定凡加入公司一年以上、每年工作时数不低于1 000小时的员工都有权分享公司的部分利润。公司根据利润情况按每名员工工薪的一定百分比提留，当员工离开公司或退休时连本带利领取。员工可选择现金，也可选择公司股票。总体来看，公司每年提留的金额大约是工薪总额的6%。据统计，1972年公司分红额为17.2万美元，共有128人分到利润。这笔款项随着公司的利润和股票的增值而增长。到1985年时达到21 800万美元，1986年为30 300万美元，l991年，公司为当年利润分享计划提留的资金已高达12 500万美元。而到了1992年，这笔资金达到18亿美元。到2009年，全球当年共有200万员工有机会享受此项利润分红。

与此同时，公司还实施了一些其他合伙计划。1972年开始实施一项员工购股计划，员工购买公司股票享有比市价低15%的折扣，并可用薪水抵扣。这计划是公司福利的一部分，员工自愿购买。由于公司股票的升值，这一计划使许多员工积累了大量财富。通过实施一系列的方案，员工分红信托基金组织成为沃尔玛的最大股东。1977年，该基金只有440万美元，到1983年已达9 850万美元，随着沃尔玛的成长，该基金也不断增加。1982年，沃尔玛发给每一个员工的红利，相当于其年薪的5.6%。由于有大量员工的参与，沃尔玛股票从20世纪80年代开始成为纽约证券交易所的明星。从1977～1987年，股票价格上涨了20倍。1992年，沃尔玛公司董事会宣布自l971年以来的第10次一分为二的股票拆细，20年的股票回报高达近4 000倍，参加股票购买方案的员工都得到了丰厚的回报，沃尔玛大约有8%的股票被雇员所拥有。

沃尔玛又在1993年1月3日提出一个“合作者股票所有权计划”，大约有4 000名管理合作者获得了股票期权。

发展初期，沃尔玛的损耗平均是实际销量的2%，虽然这样的损耗率在同业中是很低的，但因为基数大，总量上也就很多，更甚者，曾有单个商店高达6%的。其中原因有顾客拿走的，也有是店员监守自盗的。山姆一直在想各种办法来减少损耗，但效果都不明显。最终，他从得克萨斯州欧文镇880号分店那里得到了启示，开始用激励的方法减少损耗。经过慎重考虑和广泛征求意见，1980年，沃尔玛总部做出决定—与员工共享公司因减少损耗而获得的盈利，即把奖金发给那些努力减少损耗的职员。这一计划实施后效果果然很好。因为这种做法在员工内部建立起互相监督的机制，也鼓励了员工自爱自重，减少了失窃现象发生。1988年，沃尔玛的官方损耗目标为1.5%；到了1989年，这一数字下降到最低的l.2%。到2009年，沃尔玛的损耗率大约只有行业平均水平的一半左右。

2. 门户开放政策

沃尔玛公司的门户开放政策是指员工在任何时间、地点只要有想法或者意见，都可以通过口头或以书面的形式与管理人员甚至总裁进行沟通，并且不必担心受到报复。任何管理层人员如借门户开放政策实施打击报复，将会受到严厉的纪律处分甚至被解雇。

3. 公仆领导

在人才管理出现竞争以后，沃尔玛马上推出了独具特色的全新人才管理概念—公仆领导，即领导和员工之间是一个“倒金字塔”的组织关系，领导在整个支架的最基层，员工是中间的基石，顾客永远是放在第一位。员工为顾客服务，领导则是为员工服务，是员工的“公仆”。

在沃尔玛，任何一个普通员工佩戴的工牌注明“OUR PEOPLE MAKE DIFFERENCE”（我们的同事创造非凡）。除了名字之外，工牌上没有标明职务，包括最高总裁。公司内部没有上下级之分，可以直呼其名，这有助于营造一个温暖友好的氛围，给员工提供一个愉快的工作环境。

4. 灵活的店中店授权

随着公司的不断扩大，山姆已不能事事亲自操办，一个全新的管理思路在他的脑海里浮现出来—“店中有店”的模式。这种模式使商店里的部门经理相对独立地管理自己的业务，并将其收入和未来的提升与业绩挂钩的方法，以增强商店经理的工作积极性。

5. 终身培训体系吸纳、发展人才

沃尔玛员工的每一次成长都伴随着相对应的培训。从刚刚加入公司新员工的入职培训，到普通员工的岗位技能培训和部门专业知识培训，到部门主管和经理的基础领导艺术培训，到商场副总经理以上同事的高级管理艺术培训、传奇顾客服务培训、培训培训员、沃尔顿学院培训等。

企业面对的挑战与隐忧

沃尔玛在过去的40多年时间里，抓住流通行业的本质，通过市场扩张策略、信息技术、供应链等关键因素和公司治理、领导力、人力资源管理等基础要素，实现了快速发展和“天天平价”的终极优势。但是，在看到沃尔玛巨大成功的同时，我们也看到了沃尔玛成功背后的三大隐忧：国际化困局、劳资窘境以及与供应商的紧张关系。

1. 国际化困局

2006年，沃尔玛从韩国、德国撤出，除美洲外，沃尔玛在其他国家都遇到了很大的挫折。沃尔玛在国际化过程中遇到的挫折根本上是由于其标准化和本土化的冲突以及在国际上遇到了强劲的竞争对手。具体说，消费者习惯差异、海外资源限制、市场竞争、企业文化水土不服是导致沃尔玛战略复制受挫的四个主要原因。

（1）消费者习惯差异导致国际化困局。不同地区消费者习惯不同，沃尔玛在进行国际化的过程中，习惯于使用符合美国人消费习惯的那套经营模式，没有迎合当地消费者的习惯，是造成其国际化困局原因之一。

沃尔玛之所以败走韩国、德国，在日本受挫，很大程度上是其没有满足当地消费者的习惯。在韩国，沃尔玛在经营模式上照搬了其惯用的仓储型，商品堆放高度达到3~5米，生鲜食品较少，便利设施相对不足，这很难讨好身材娇小的韩国家庭主妇。实际上，韩国本土零售企业卖场中货品陈列架的高度一般只有1.6~1.8米。在德国，德国人不像美国人一样喜欢“一站式”购物，他们更习惯到当地的阿尔迪等小型折扣店买东西。在日本，日本消费者宁愿高价购买高品质、有特色的商品。日本人还偏爱本国产品，尤其是对本国食品情有独钟。而沃尔玛的以“天天平价”为经营理念，且商品来自世界各地，不适应日本的国情。

（2）海外资源限制导致国际化困局。沃尔玛曾幻想在其他地区复制它在美国一贯采用的低价战略，最终却以失败告终。在美国，沃尔玛先进的物流系统和信息系统使平价战略得到了有效支撑：四通八达的高速公路使其配送中心从收到店铺订单到向厂家进货和送货只要两天时间；借助自己的商业卫星，沃尔玛可在一个小时之内将美国3 000多家门店每种商品的库存、上架、销量全部盘点一遍，并能够与供应商每日交换销售、运输和订货信息，实现商店销售与供货的同步运行。这些资源优势使得沃尔玛极好的整合了价值链，实现了最低成本扩张。

但是在中国、日本等国，由于受到政策限制，其在美国实现天天平价的法宝无法发挥威力。在中国，沃尔玛的通讯卫星无法在中国使用，其全球采购系统很难在中国市场发挥优势，而中国现有物流系统也不能像美国那样高效运行，跨地区的连锁配送难以实现，极大地影响了沃尔玛在中国低价战略的实施。在日本，沃尔玛的“零售联网系统”尚未完全与西友各商店结合，造成许多商品不能及时订货和按时向供应商付款。沃尔玛的“全球采购系统”也没有同西友联网。

（3）市场竞争导致国际化困局。当沃尔玛进军海外市场时，一方面要与进入国本土零售商的竞争，同时还要与其他跨国公司竞争。激

烈的竞争导致沃尔玛在国际化过程中举步维艰。

沃尔玛：从乡村小店到零售巨头（7）

沃尔玛撤出德国市场重要原因之一就是来自竞争对手的压力，家乐福、麦德龙当然不会让沃尔玛轻易蚕食自己领土范围内的市场。在沃尔玛撤出韩国市场时，《华尔街日报》就点明了三星等公司和韩国零售巨头新世界的关系，并指出在众多外部企业支援下，韩国本土零售企业在成本和地理位置方面极具优势，沃尔玛和这样的韩国同行展开竞争时，可谓举步维艰。沃尔玛在中国不但与中国本土零售业竞争，还要与家乐福、麦德龙、易初莲花等跨国零售企业竞争。

（4）企业文化水土不服导致国际化困局。优秀的企业文化其实具有独特性和排他性。在美国，沃尔玛的企业文化是很多公司学习的榜样，其文化是和美国文化大背景相联系的。然而由于各国文化不同，沃尔玛独具特色的文化很难在另一个国家中复制。

企业文化的建设不是写在手册上或者提几个口号就能实现的，而是企业经营理念、价值观、职业观等主观思想的不断积淀和渗透。同样是接受“顾客至上”的思想，但是由于文化的差异，沃尔玛在不同国家的员工可能会有截然不同的表现，所以企业文化如果照搬美国模式，则将会“形似而神不似”。沃尔玛德国分店的管理全部套用美国模式，完全不考虑当地的实际情况。最典型的例子就是，德国人非常看重休假和正点下班，但沃尔玛为了扭转亏损却强令员工进行美国式的加班。这种管理方式既不符合当地法律和民情，也极大地削弱了企业的向心力，所以直到退出德国，沃尔玛德国分店的服务质量都不理想。

2. 劳资窘境

沃尔玛一直奉行低成本策略，这种低成本策略却驱使沃尔玛在采购方面压榨供应商以及在薪资待遇方面克扣劳工。这动摇了沃尔玛发展的根基，也使其面临着公共危机，成为沃尔玛持续成功的隐患。

沃尔玛在薪资待遇方面反复克扣劳工，甚至曝出雇用非法移民、雇用童工的恶性事件。据沃尔玛一份内部自查报告，根据一周的打卡记录，在沃尔玛的128家商店里，发生了1 371次学生工下班太晚，60 767次错过工休时间，以及15 705次午餐时间依然在工作的情况。沃尔玛因此被指责严重违反了美国的童工法和涉及工休与午餐时间的地方法规。一位沃尔玛前雇员说，她十六七岁在沃尔玛打工时，确实经常被迫放弃午餐，每天工作超出8小时。另一名雇员说，为了省钱，沃尔玛一直处于人手不足的状况。如果要抽时间吃饭，顾客和经理们都会愤怒。有一位患有糖尿病的员工因为经常放弃午餐，数度因为低血糖而几近昏倒。一名曾代理起诉沃尔玛的律师说，沃尔玛由于劳资关系而惹上的官司已达上千起。

沃尔玛在处理劳资关系方面另一独特的地方则是对待工会的态度。沃尔玛则坚持说，该公司并没有正式禁止工会，但是在其网站上的一份声明里声称，在美国，“我们只是简单地不相信建立工会对沃尔玛来说是正确的事情。”沃尔玛中国曾因拒建工会引起风波。沃尔玛表示，“在中国没有建立工会组织”是因为“员工没有提出建立工会的需求”。不过，从2003年到现在，沃尔玛已经为他们的“薄利”原则付出了昂贵的代价—因拒建工会，被上海市以漠视劳工权益为由，拒绝沃尔玛进入。2005年，全球900工会联手抵制沃尔玛，促使其提高员工待遇。2006年6月挪威政府养老基金以沃尔玛公司严重侵犯劳工权利为由，撤走4亿美元投资。类似的事件数不胜数。

2009年上半年发生在中国的沃尔玛“架构优化”争议也可以看出其劳资关系的窘境。2009年4月11日晚，沃尔玛一些地区的经理们意外接到了公司人力资源部通知—由于公司2009年推出新店建设和组织架构优化计划，涉及员工可以从3种方式中做出选择：调到外地新开门店；可以继续留在沃尔玛，但要降职、降薪；前两项都不同意则主动申请离职。其后，沃尔玛员工诉诸各地总工会，进而引起中华全国总工会关注。在公众压力下，沃尔玛原本希望通过“组织架构优化计划”提高

效率、缩减开支，而现在要调整原有计划，后来表示暂时不要求员工“三选一”，也不对留守经理们降职降薪。但公司表示这只是细节上的调整，不会停止“架构优化计划”。

3. 与供应商的紧张关系

沃尔玛致力于打造“天天平价”，借助在供应链中的强势地位，给供应商设置了苛刻的标准，并将成本转嫁给供应商，造成供应商对沃尔玛是既爱又恨。与供应商关系紧张似乎是零售业的共同问题。

批评者认为沃尔玛是业界的恶霸。多年以来，他们都指责沃尔玛通过压榨供应商来降低成本，导致小型零售店倒闭。同时也有专家指出，即使是沃尔玛的产品供应商，而非沃尔玛企业本身，通过延长劳动时间、雇用童工、减少工人福利来降低成本，沃尔玛也逃不了干系。

2005年，沃尔玛在全球对供应商产品全面实行电子标签制度（无线射频识别术，RFID），由于电子标签植入了芯片，其价格是以前条码价格的20倍，令向沃尔玛供货的厂商倍感相关成本上升带来的压力。

2008年，在金融危机中，沃尔玛为了可持续发展，对供应商设定了相对具体的准入门槛和条件。中国的不少供应商抱怨说，沃尔玛在这样一个“萧瑟”的“冬天”推行绿色供应链计划，对企业的经营是“雪上加霜”。

2009年年初，为了应对金融危机和打击竞争对手，沃尔玛高调宣布，从立春起在中国64个城市117家商场启动大规模降价促销活动，其中大部分商品折扣达20%，部分商品降价幅度54%。多数情况下，超市降价压缩的利润压力通常是由供应商、甚至生产企业来分担或承担。“虽然这次没有收到协商函，我们更担心‘秋后算账’。”一名知名食品企业供应商北京地区负责人说，他们“破天荒”地没有在降价前收到沃尔玛的“降价协商函”，但现在更担心此后会在货款结算、上架等方面有麻烦。

沃尔玛国际化的道路还有很长的路要走。沃尔玛建立和谐的产业生态环境也有很长的路要走，因为一个企业的长期、健康发展，需要一个良好的价值生态环境，企业价值链上各方的利益应该是适度均衡的。

2009金融危机中的沃尔玛

2008年从美国华尔街刮起的金融风暴已经演变成全球性经济危机，这场自20世纪30年代以来最严重的全球性金融危机对全球经济产生了巨大的影响。实体经济也在这次危机中遭遇了巨大的冲击，各国企业纷纷陷入经营困境，有些企业出现大额亏损，甚至破产、倒闭。

这次危机的严重性可以从危机发源地美国的情况略见一斑。美国劳工部2009年5月14日公布，申请失业救济人数连续第15个星期增长，从636万人增至656万人。《财富》杂志2009年4月19日公布的美国最大的500家上市企业最新排行榜显示，受金融危机和经济衰退重创的影响，2008年500家企业的营收总和为989亿美元，比2007年的6452亿美元跳水85%，可以说是54年来《财富》杂志500强的年度跳水冠军。虽然榜单被称为“财富500强”，但今年多家美国媒体却把这一榜单戏称为“不幸的500强”。美国商务部在2009年5月13日公布，4月份整体零售额下滑了0.4%。

沃尔玛：从乡村小店到零售巨头（8）

对于世界零售巨头沃尔玛来说，也感受到了“寒意”。但是，沃尔玛一向善于在危机中抓住机遇。危机使人们的收入减少，消费能力和意愿降低，从而更加注重消费的性价比。同时，消费层次也会有所下移，这为这家以“天天平价”为口号的巨头提供了机遇。为了应对这次危机，沃尔玛采取了很多措施：

第一，减速。在美国本土，2008财年，沃尔玛实际开店243家，2009财年预计将减少到212家，2010财年更将降至157家。

第二，加大对新兴市场的投入，趁着金融危机中各国政府扩大需求的政策，在一些新兴市场“抄底”，完成布局。

第三，降低能耗，“捂紧”钱袋。2008年11月，沃尔玛公司高级副总裁马特·基斯特勒透露，沃尔玛将在全球范围内通过节能降低运营成本。在中国市场，未来两年内，沃尔玛将减少现有商场能源消耗的30%，水资源消耗的50%，使沃尔玛中国所有商店提高能源使用效率以及水资源合理利用率。到2011年，在国内推广定点农场项目，缩短供应链无疑将使沃尔玛成本进一步得到控制。到2012年，计划消除因产品质量不过关而发生退货的现象。马特·基斯特勒同时表示，加拿大沃尔玛2009年所有新开店的能源消耗将降低30%。

第四，采用灵活的产品和价格策。目前沃尔玛主要的产品策略和价格策略，就是其管理层总结所称的“win，play，show”。“win”类别产品，指的是沃尔玛可以在价格上战胜竞争对手的热销产品，典型的如包括高端型号在内的平面电视。“paly”类别指的是沃尔玛可以积极参与竞争，却无法占据统治地位的商品，如服装等。沃尔玛开始做减法，将所销售的服装种类进行了压缩，集中在诸如20美元一条的L.e.i.牛仔裤等畅销产品上，并且削减了高端服装的供应。“show”类别指的是例如五金器材之类的一站式购物必需品，这是与其他家用产品进行

直接竞争的必要条件。沃尔玛提供了的是品质稳定的纸巾等实用品，而不是几十种不同品种的纸巾。

第五，加大广告力度，吸引新顾客。沃尔玛的一位副董事长曾指出，在沃尔玛增加的购物客流量中，新顾客占到了17%，他们的消费额平均比传统顾客高出了40%。他表示，购物客流量已经加速上升到了数年来所未见的水平，其中一个原因是沃尔玛抓住了广告市场下滑的机会加大了广告力度。沃尔玛总裁兼首席执行官麦道克预计，衰退结束后沃尔玛会留住这些新增的购物者，为此，公司正在大举投资改进技术系统，并重新装修年代较久的美国本土商店。

从沃尔玛取得的一系列成绩来看，这些措施达到了一定的效果。2008年正是金融危机在全球肆虐之时，沃尔玛2008年的营业收入依然达到4 012.4亿美元，利润为134亿美元，销售收入比2007年增长了近270亿美元，增幅达7.2%。沃尔玛2009年第一财季实现利润30亿美元，合每股收益77美分，与上年同期持平。这一业绩超过了目前已公布财报的其他零售业竞争对手。正当世界上很多大企业的老板都在四处融资的时候，沃尔玛的董事长罗伯森·沃尔顿却成了空中飞人，仅仅在4月份沃尔玛就在14个国家新开了26家商店。沃尔玛又在2009年8月13日公布了其第二季度业绩报告，利润与去年同期持平，但高于市场预期，公司调高下半年的利润预测。公司实现净利润34.4亿美元，每股盈利0.88美元，去年同期为34.5亿美元，每股盈利0.87美元。

零售帝国发展四部曲（1）

沃尔玛公司由美国零售业的传奇人物山姆·沃尔顿先生于1962年在阿肯色州成立。经过短短40多年的发展，成为世界零售霸主，并荣登《财富》世界企业500强榜首。这不得不让我们确信沃尔玛公司是世界近现代商业史上耀眼的超级明星。

“沃尔玛之所以获得今天的成功是源于其从不对公司现状自满。沃尔玛是一家有远见的公司，它非常珍视自己的过去，并善于从中总结经验教训，但不会停滞不前。”沃尔玛官方网站如是说。

诚然，滴水藏海，对于一个从白手起家到雄霸世界只用了四十几年的企业来说，岁月河流中的点点滴滴都别有一番深意，尤其是对于正在路上前行的中国企业而言。

位于本顿维尔小镇的公司总部

1.1 小荷才露尖尖角—小镇起家（1940~1962年）

1.1.1 偶然中的必然—缘分初起

沃尔玛的历史可以追溯到20世纪40年代—创始人山姆·沃尔顿开始了他的零售业生涯。

虽然山姆是沃尔玛的伟大开拓者，但从事零售业并不是他的初衷，他最初的理想是做一名保险推销员。他当时是基于两方面因素考虑的：首先，他高中时女友的父亲是位很出色的保险推销员，这种职业的“钱景”给他留下了很深的印象。此外，自己过去的经历也让山姆确信他会是个优秀的保险推销员。

1940年，山姆将要从密苏里大学毕业，他原计划拿到学士学位后进入宾夕法尼亚州的沃顿商学院继续深造。但快毕业时，山姆意识到半工半读根本无法筹足去沃顿商学院继续学习的费用。于是，他决定放弃继续学习，选择工作。

当他毕业时，恰逢两家大百货零售公司西尔斯（Sears）和彭尼公司（J.C. Penney Company）到学校招聘新员工。经过认真考虑，山姆

最后选择了去彭尼公司工作。1940年6月3日，在大学毕业3天后，山姆到彭尼公司位于艾奥瓦州得梅因市的分店报到，作为一名管理部门的受训人员开始工作，当时的月薪是75美元。

原本打算做保险推销员的山姆进入零售业纯属偶然。正是这次偶然，山姆开始了他传奇一生的零售业生涯。当他开始干这一行的时候，山姆发现他几乎是立即爱上了零售业，并在这行里一干就是52年。直到去世那天，山姆始终深爱着零售业，用他自己的话说："从一开始，我就爱上了零售业，至今我仍然热爱这项事业。"

在彭尼店里，山姆工作很努力，业绩也很突出。由于服兵役，山姆在彭尼店只干了18个月。1941年年底，美国对日本宣战。1942年年初，作为预备役军官训练团的一员，山姆报名应征入伍并辞去了在彭尼公司的工作。由于身体原因不适合上前线，山姆最终被编到了预备军官训练团担任少尉。在等待入伍的日子里，山姆认识了后来的妻子海伦。

在入伍时，山姆做出了两个影响他一生的决定：一是与热恋中的女友海伦结婚，海伦是一个青春、富有主见的漂亮女孩。婚后，海伦成了他一生的生活、事业伴侣。海伦的一些思想和建议对山姆、对沃尔玛公司的发展产生了重大的影响。二是把零售业作为自己以后的职业，而且自己创业。零售业成为他一生的事业，也使他取得了事业、人生的巨大成功。

当然，山姆当时决定选择零售作为自己的职业是经过认真思考的。虽然他只在彭尼公司待了18个月，但这段工作经历让他对选择零售业充满了信心。首先，他热爱零售业。虽说从事零售业不是山姆的初衷，但是当他开始干这一行时，他发现自己几乎是立刻爱上了这一行。其次，彭尼分店里的销售冠军邓肯·梅杰给了他许多训练和帮助，使他学到了很多零售业务知识，初步树立了从事零售业的信心。另外，邓肯·梅杰因自己杰出的工作业绩得到的高收入也让山姆看到了从事零售业的美好前景，这些都使他觉得干零售业并不比做保险推销

差。因此，在退役前的一段时间里，山姆经常到图书馆查阅有关零售方面的书籍，并花大量的时间研究零售业，为退役之后进入零售业作准备。

1.1.2 白手起家—拥有自己的第一家商店

1945年，战争结束，山姆结束了军旅生涯回到家中。他在服役期间已与海伦结婚，此时，他们已经有了第一个孩子。当时摆在这对年轻夫妇面前的问题是他们从哪里开始新的生活。海伦的父亲是俄克拉荷马州一位相当成功的律师、银行家和农场主，他希望他们回到家乡开始事业，而还在部队的时候，山姆和海伦就已经决定要自己创业。

当时，山姆认为他们最佳的创业机会可能在圣路易斯。因为圣路易斯位于密西西比河中游，是重要的交通要道和货物集散地，商业繁荣、人口众多，像大多数人一样，山姆认为那里是个从事零售业的好地方。此时，他的大学好友汤姆也准备进入百货业。因此山姆打算与汤姆在圣路易斯一起合伙买下巴特勒兄弟公司旗下的一家百货连锁分店。

海伦提出了不同的意见。她说，首先她不喜欢在大城市里生活，况且开零售店并不一定必须在大城市，一万人左右的城镇也适合于零售业的发展；此外，她也不同意合伙，她认为合伙风险太大，除非合伙人是自己的家人，否则还是独资经营可靠，因为她家已吃过几次合伙人的亏。

经过仔细考虑，山姆采纳了海伦的意见。海伦的这些建议对后来沃尔玛的发展产生了深远的影响：首先，对沃尔玛发展战略产生的影响，在成立后的前20年里，沃尔玛一直坚持“小镇开店”策略，在万人左右的小城镇开店；其次，对公司治理结构的影响，在股票上市前，沃尔玛基本是家族完全控制的企业。即使上市后，家族也始终保持着对公司的控股地位。1970年上市时，家族持有公司61%的股票。2004年的股权结构可参见图1-1。

图1-1 沃尔玛股权结构图及前五大机构持股者

打消在圣路易斯合伙开店的念头后不久，巴特勒兄弟公司旗下的本·富兰克林杂货连锁店另一家分店准备出售，该店位于阿肯色州的新港。当时，新港是一个小城镇，只有7 000人，这恰好符合山姆和海伦的“在万人以下小镇开店”的标准。山姆从圣路易斯乘火车南下，到新港对这家分店进行了详细考察。于是，他很快与店主达成协议，用25 000美元租下了这家商店，租期从1945年到1950年。山姆后来才知道原店主是出于经营不善，赔了不少钱才决定转出的。租赁契约少加了一项“在5年后有权续约”的条款给山姆事业的第一次失意埋下了隐患。这笔钱中，5 000美元是他和海伦的积蓄，另外20 000美元是他向岳父大人借的。

在巴特勒兄弟公司接受两周的受训后，他的杂货店于1945年9月1日正式开业了，他给商店取名为 “5分～1角商店”。山姆拥有了属于自己的第一家商店，这令他兴奋不已。他下定决心，要在5年内把该店做成阿肯色州最赚钱的杂货店。

零售帝国发展四部曲（2）

虽说还没有建立真正的“沃尔玛”， 但山姆已经开始了他的零售业创业生涯，他辉煌的事业由此拉开帷幕，当时他27岁。

虽然山姆以前在彭尼公司学习过零售方面的知识，但刚起步时他对这一行还缺乏更深的了解和丰富的经验，不过这些都没有难倒山姆，他从了解商品价格、陈列、经营开始，学做报表、账单等，还慢慢地学会了怎样与供应商、消费者沟通与谈判。此外，山姆具有很强的经营天赋，他善于创新，并总是站在顾客的角度思考问题，满足顾客的需求。尤其是他敏锐地预感到此后几年内，随着经济的高速增长，零售业的竞争将日益激烈起来，因此，他很快制定了促销计划并开始实施。

山姆对行业的热爱、他的天赋、他对行业的敏锐性、善于学习以及创新精神都积极地促进了商店的快速发展。刚接手时，这家商店面积不到500平方米，年营业额只有7.2万美元。在山姆的经营下，这家商店获得了快速的发展。在他买下该店一年后，销售额就达到了10.5万美元；第二年，达到14万美元；第三年，达到17.5万美元。山姆用3年的时间，使该店的销售额从刚接手时的7.2万美元增长到17.5万美元，增长了一倍多（见图1-2）。

图1-2 山姆拥有的第一家商店“5分～1角商店”1945～1948年发展图

就在山姆踌躇满志，准备大干一场时，他遭受了自己事业的第一次打击。由于他与原店主的协议租约期限只有5年，l950年就要到期。而且，以前的店主看到商店的良好业绩想收回商店交给自己的儿子经营。无奈之下，山姆只好放弃了属于自己的第一家商店。

但是，山姆并未就此放弃自己的事业。刚过而立之年的他（当时32岁），已经是个经历丰富、经验老到的商人了。尽管事业的第一次受挫使他的自信受到伤害，但出让该商店给山姆带来了大约5万美元的现金，可算作山姆淘到的第一桶金，使他有了东山再起的资本。

1.1.3 东山再起本顿维尔

带着重新开创事业的梦想和淘到的第一桶金，山姆在1951年带着全家搬到本顿威尔，在这里买下了一家名叫哈里逊的杂货店，加上另租下的一家与杂货店紧挨着的理发店，拥有了不到400平方米的店面，不过这在当时已是当地最大的商店了。小店被命名为“沃尔顿5分～1角商店”。

当山姆全家到来时，本顿维尔还是个只有3 000人的边远地区小镇，是个多丛林的山地、丘陵、平原混杂的地区，离最近的城镇罗杰斯也有约10公里远，当时的情形用海伦的一句话来形容就是“实在是一个看起来糟透了的乡下地方”。

那山姆为什么选择这么一个人口很少、边远的小镇重新创业呢？用他自己后来的话说，一是离海伦父母的家很近；二是该地及附近地区多山、多丛林，适合打猎，可以满足他保持终身的打猎嗜好；三是该城当时恰好有一家老式杂货店要出售。其实，很重要的一个条件是当时杂货业在美国乡镇很旺盛。

在山姆接手前，这家杂货店的年营业额只有3.2万美元，主要经营花边、帽子、裁剪纸样等乡下杂货店的传统商品。山姆接手后扩大了店面，将老式货架换成新式陈列架和柜台，并开始采用自助式服务的经营方式，小店面貌焕然一新，营业额也直线上升。

这对山姆来说就是小试牛刀。他对初试的成功并不满足，又开始在其他城镇寻找新的开店机会。这样一为分散经营风险；二为满足他自己不断扩大事业的雄心。不久，山姆在费特威尔找到了一家打算出售的老杂货店。费特威尔在本顿威尔以南约30千米的地方，是阿肯色大学所在地。这家老杂货店位于街角，总面积不到250平方米。虽然同一条街和转角不远处就有两家大连锁公司的分店，但天生喜欢竞争的山姆准备在新店里实践自己的经营方式，向那两家连锁店挑战。1952年10月，这家同样被命名为“沃尔顿5分～1角商店”的小店开业。小店第一年的营业额就从山姆接手前的3.2万美元增加到9万美元。

通过这样的方式，山姆在一家店赚了钱，马上投资再开另一家店，不断扩张。到1960年，他已有15家分布在本顿威尔周围地区的商店，年营业总额达到140万美元。

一系列的成功使山姆产生了新的想法，也激发了他把商店开得更大的雄心。于是他开始和弟弟巴德联手投资规模较大的杂货店。就这样，山姆的第一家大型杂货店—“沃顿家庭中心”在密苏里州的圣·罗伯特开业了。开始时的营业面积只有1 200平方米，后来扩大到近2 000平方米，年营业额超过了200万美元，这比他其他所有杂货店营业额的总和还多。对于圣·罗伯特这个仅1 500人的小镇来说，一个大型杂货店竟能吸引来这么巨大的购买力，这让山姆感到很惊喜。这一成功鼓舞山姆在阿肯色州的贝瑞威尔开了第二家家庭中心，又在本顿威尔开了第三家。

山姆的这些成功都证明，位于小城镇的大型杂货店只要提供价格合理、品种齐全的商品，就能吸引周边地区的居民，取得过去老式杂货店不可能达到的经营业绩。通过10年的不断探索，山姆在零售业的杂货业中取得了成功。这一时期山姆的经营有两个特点，第一，就是一家店赚了钱，马上投资再开另一家店，不断扩张。第二，就是不断改善经营方式，力求创新。

当时，山姆的成功除了他的努力工作与经营谋略外，还与杂货业当时在美国零售业中的地位有关。20世纪40年代后半期和整个20世纪50年代，杂货业在美国，特别是在农村小镇是一种非常兴旺的零售形式。据统计，以当时专营杂货业的巴特勒兄弟公司的本·富兰克林连锁商店为例，该店的分店数从1947年的1 227家增加到1956年的2 371家，10年之内几乎翻了一番。

1.1.4 朔起罗杰斯城—沃尔玛的诞生

就在山姆在杂货业大显身手的同时，美国的杂货业开始走向了衰落。20世纪60年代，折扣商店在美国开始进入快速发展期，并对小镇的传统杂货店的零售形式形成了很大的威胁。据统计，1960年年底，

全美有折扣商店1329家；到1962年年底，折扣商店的数量已达2 363家。每家店的平均营业面积接近5000平方米，年均营业收入近300万美元。而当时的小镇杂货店一般营业面积只有二三百平方米，年营业额也不过10万～20万美元（见表1-1）。

表1-1 1960年美国折扣商店与传统杂货店的比较

类型	营业面积	营业额
折扣店	5 000平方米	近300万美元
杂货店	200、300平方米	10万～20万美元

这让敏锐的山姆意识到，折扣商店的发展正使小镇杂货店处在生死的十字路口。加上折扣店低价大量进货、便宜卖出、以经营系列综合商品为特点的零售形式与山姆多年的实践经验和经营理念不谋而合，因此，他断定折扣商店代表了未来零售业发展的主流，必须赶快进入。

山姆是个有想法后马上就采取行动的人。于是，在l960年到1962年间，他带着自己的想法跑遍全国，考察了当时国内主要的几个折扣商店连锁集团。回到本顿威尔后，他又就近仔细观察了已在阿肯色州西北部开业的一家叫做霍沃德的折扣商店。

然而，在当时几乎没有人支持山姆投资折扣商店的想法，也找不到一个理想的投资者愿意冒风险投资山姆的这种商店。山姆还专程跑到芝加哥本·富兰克林的母公司巴特勒兄弟公司总部，试图说服公司的主管们投资他的折扣商店，但主管们没有看到折扣店的前景，认为折扣店与杂货店相差太远，拒绝了他。山姆又拜访了附近吉伯森折扣百货连锁店，希望能加盟，但该公司亦因他既无财力又无在百货业经营的背景而拒绝了他。

多次受挫之后，摆在山姆面前只有两条路了：要么继续留在杂货业，最终被日益强大的折扣商店挤垮，直到死掉；要么自己开办折扣商店。山姆选择了自己开办折扣商店。

30年后，山姆在自己的传记中写道：“如果当时巴特勒兄弟公司同意了我的请求，我可能就此平凡度过一生。”换言之，恰恰是这一系列的困难与挫折催生了沃尔玛。

最后，只有山姆的弟弟巴德出于手足之情投入了3%的资金，刚被山姆请来的新经理唐·惠特克投入了2%，山姆自己要设法筹足剩下的95%。于是，山姆不得不在征得海伦的同意后，签署了他们所有的票据，把家里所有的一切—住房及财产—统统抵押出去。很有意思的是，海伦这位财务学学士在此时发挥了重要的作用—她所做的财务报表使他们借到了最高额度的贷款。

1962年7月2日，第一家沃尔玛折扣百货店在离本顿威尔不远的罗杰斯城开业，店名为Wal-Mart。

这是第一家正式使用沃尔玛店名的商店。山姆在店名的两边分别刷上了“低价销售”和“保证满意”两条标语。

第一家折扣店为什么取名“沃尔玛”？这中间有个小插曲。当时，正当山姆在罗杰斯镇新商业楼即将竣工的时候，他带着他的第一家店的经理勃·博格尔一起飞往阿肯色的福特史密斯，寻找地点开另外一家店。当山姆驾驶着他的单引擎三座飞机时，他把手伸进口袋，拽出一张索引卡片，他把卡片交给博格尔，说：“我们在罗杰斯正在建的那栋楼还没有取名字，我们管它叫什么呢。”博格尔看了一下山姆，随便写下了几个名字，每个都有三四个单词那么长。“既然我是苏格兰人，”山姆说，“我就给它取个简短的名字，但是要保留沃尔顿在里面。”博格尔在卡片上写下WALMART，然后把卡片递给山姆，还强调了一下“正好只有七个字母”，因为他知道制作这些霓虹灯字母，点亮以及维修霓虹灯要花多少钱。山姆瞥了一眼卡片，把它放进口袋里，继续讨论着其他的话题。就这样，世界零售帝国的名字就诞生了。看来零售帝国当初取名时主要是创始人的情结和出于节省成本考虑的。

随后，沃尔玛又在附近的斯普林代尔和哈里森相继开设了分店。分店的规模越来越大，并且坚定不移地贯彻他们的廉价销售方针。

在当地报纸刊登的促销广告上，沃尔玛宣称：将“每天对所有商品提供最低价”，其中，全国性品牌商品最多可打50%的折扣，即比一般商店的售价低50%。那么，沃尔玛的价格为什么如此低呢？一是靠大量采购，使中间商把价格压到最低；二是多数商品直接从制造商处进货，节省了中间费用?这样，同样商品的售价至少比竞争对手低20%。山姆也想确认一下：在这种只有几千居民的小镇上，通过大量进货，大力推销，低价出售，是否会受到顾客欢迎。结果是成千上万的顾客蜂拥而至。第一家沃尔玛折扣店在第一年的营业额就达到70万美元。两年后，山姆将第一家沃尔玛折扣店扩大了近400平方米；1968年、1969年又经两次扩大，总面积达到了3 300平方米。

在这期间，该店营业额以每年30%的速度递增。到1974年，第一家沃尔玛店被重新安置在一幢5 500平方米的新建筑里，销售额达到了540万美元。哈里森的沃尔玛第二店的面积甚至扩大到了8 000多平方米。最后，沃尔玛第一批的3家商店都取得了很大的成功。

1.2 乡村小店到区域霸主—快速扩张（1962~1980年）

1.2.1 行业快速发展，竞争日趋激烈

零售帝国发展四部曲（3）

20世纪50年代，折扣百货企业开始在美国发展。进入20世纪60年代，折扣百货业进入快速发展期。据统计，1960年，美国折扣百货店的数量为1 329家，1966年底增至3 503家；单店户均营业面积从3 500平方米增至6 000平方米；每店平均营业额从148万美元增至428万美元；行业总营业额从20亿美元增至150亿美元，整整扩大了6.5倍（见表1-2与图1-3）。

表1-2 1960～1966年底美国折扣百货业发展状况

年份店数（个）单店面积（平方米）单店营业额（万美元）行业总额（亿美元）

1960年1 3293 500148 20

1966年3 5036 000428150

图1-3 1960～1966年底美国折扣百货业发展状况

1962年3月1日，原杂货连锁店的巨人—克里斯吉公司在北部密歇根州底特律市郊的花园开了它的第一家折扣百货店—凯玛特（Kmart）。由于总公司实力强大，到第二年底，凯玛特名下的连锁店就已达50家；5年后，扩展到250家，每家店平均营业面积约1万平方米，总营业额达8亿美元。与之相比，沃尔玛当时还只扩张到9家分店，总营业额不过900万美元（见表1-3）。

表1-3 沃尔玛与凯玛特1967年对比

公司名称店数（个）营业额（美元）

沃尔玛9900多万

凯玛特2508亿

另一家著名的连锁店公司伍尔沃思，在俄亥俄州哥伦布开设了一家名为伍尔科的折扣店。至l968年底已发展为92家分店，每家店营业面积都在l万平方米～1.7万平方米。

这些实力雄厚的大公司的介入，虽然推动了折扣百货业的发展，但也加剧了这一行业内的竞争。

这些大公司在扩建之初，均集中在大中城市郊区的购物中心附近，但竞争的加剧和开辟新市场的目标，使它们也开始进入较小的城市。如伍尔沃思20世纪60年代中期就开始在人口2.5万～7.5万的小城市里建造营业面积为6 000～7 000平方米的规模较小的折扣百货店。一家总部设在加州对迭戈的费马特公司，此时甚至已进入了人口只有1.2万～3.5万的小镇。

激烈的竞争还不是最严重的事情，更致命的是，这个行业正在被少数大公司统治，市场近似寡头垄断。两家最大公司的年营业额已达11亿美元，分店数最多的8家公司，每家都有50家以上的分店。虽说75%的分店属于只有不超过3家分店的小公司，但它们在l966年折扣百货业总营业额中的比重还不到28%，即占分店总数3/4小公司，在总营业额中的比重只有1/4略强。

1.2.2 夹缝求生存，为了还债被迫上市

可以说，当时行业的状况很不适合沃尔玛生存和发展。但天生喜欢竞争的山姆并没有退缩，而是积极加入到竞争中来。沃尔玛当时是小公司，较小的规模使它很难与大公司匹敌，只有不断扩张才有出路。另外，以前的成功使山姆更加坚定了小镇可以成功经营大型折扣百货店的信念。于是，他以尽可能快的速度不断扩张。l965年，他新开1家店；1966年，2家；1967年，5家；l968年，他第一次进入密苏里州和俄克拉何马州的邻近地区，开新店5家；1969年，又是5家。这样，截至1970年，沃尔玛已有38家分店，总营业额高达4 429万美元，利润为165万美元。

不仅如此，山姆还开始构筑自己公司的完整体系，后来证明山姆的这一决定是富有远见的。1969年11月，公司在本顿威尔城南1.6公里处的铁路线旁建起了自己的总部，占地5万多平方米，建筑面积约6 500平方米。其中5 500平方米为配送中心，1 000平方米为办公用房，

建筑总花费52.5万美元。同时山姆已有能力雇用更多的人手和有特殊才能的管理人员了。公司当时聘有650位全职雇员，其中包括33位分店经理、45位助理经理、9位主管和采购人员。

就这样，从一家小店起家，山姆开始悄悄地一步步构筑起自己庞大的零售王国。

然而，此时最大的困难在于，沃尔玛的扩张速度已经超过了山姆所能借到资金的增长速度—他已举债几百万美元。虽然他的资产总是高于负债，但经历过大萧条的山姆具有很强的危机感，沉重的债务压在他的心头。此时最好的解决办法可能是让公司的股票上市，但当时海伦对发行股票是不赞同的，因为她怕沃尔玛上市后一切都和以前不一样了。最后，出于各方面的考虑，山姆决定发行股票解决当前的财务危机和心理危机。由此可见，当初山姆决定沃尔玛上市实属无奈之举。

1970年10月1日，公司股票上市，沃尔玛正式成为上市公司。当时公司只将20%的股份上市，共发行30万股，总计获得资金495万美元，但已足够还清公司欠银行的所有债务。从此以后，沃尔玛的扩张再也不需要向银行借钱，而只需依靠股票了。

有了资金支持，山姆开始了大刀阔斧的扩张行动。从扩张数量和开店规划上看，1971年，沃尔玛新开张6家分店，总店数达到51家，总销售额4 400?美元。1971年后，为加快发展速度，公司内成立了一个不动产和建筑规划部门，专职负责勘测发展新店，包括为新店选址、设计、建房。其方法是将造好的房子卖给某位房地产投资商，公司再以租赁的方式开设新店。这种做法比把一切都委托给房地产商更节省时间，在位置选择上也更灵活。在扩张折扣百货连锁店的同时，公司继续缩减小杂货店的数量。到l974年，公司小杂货店只剩下了6家；到1978年，山姆关闭了最后一家小杂货店和家庭中心，开始全面折扣连锁百货经营。

同时，从地域发展来看，沃尔玛也在扩大经营范围。沃尔玛的分店从阿肯色州西北角的本顿威尔周围百公里内的小镇上，开始向外拓展。先是俄克拉何马州，然后是密苏里州，第23家分店则开在了路易斯安那州的拉斯顿，再从堪萨斯州一路向北一直扩展到内布拉斯加州。

沃尔玛之所以能以这么快的速度扩张，与当时美国的经济发展和同行业折扣店的经营状况有很大关系。20世纪60年代到20世纪70年代是百货业迅速发展的时期。据统计，在1973年全美已有160家折扣百货零售公司，6 500家商店，年销售额280亿美元，占了一般商品市场年销售额的20%。

虽然取得这样的快速发展，但沃尔玛在行业中的地位仍旧微不足道，沃尔玛的发展速度只能说是跟上了行业的发展潮流，在行业中还远远无法与拥有巨额资金支撑的凯玛特、伍尔科等大型公司相提并论。

1.2.3 危机中赢得先机

如果折扣业继续保持兴旺稳健的发展势头，则按照大鱼吃小鱼的商业铁律，当沃尔玛不得不与底气十足的大公司正面交锋时，必定会被大公司雄厚的财力和规模优势压垮。然而20世纪70年代中期折扣业的不景气给了沃尔玛崛起的机会。

到了20世纪70年代中期，折扣百货业开始遇到严重问题。1974～1975年，美国开始面临经济衰退和随之而来的通货膨胀，这使消费者推迟了对许多商品的购买，导致百货业销售额增长速度放慢；同时，利息、工资、取暖和制冷费用及其他开支却迅速上升。这一系列问题也影响到了折扣业的进货、销售，从而导致销售利润全面下降。一些折扣百货连锁公司破产，另一些被迫放慢发展速度，并且面临诸多问题，即使是一些大的折扣公司也不例外。

此时，沃尔玛却加速了自己的扩张。1974年分店数达到104家，进入第八个州—密西西比州，总销售收入2.36亿美元。1975年，新增25

家店，遍布九个州，年销售额达到3.4亿美元。在整个行业的困难时期却获得如此的成功，沃尔玛不禁让人们刮目相看。

在经济危机下，整个行业发展都遇到了困难。沃尔玛能够在危机中赢得机遇，主要有以下三个方面的原因：第一，经济危机提供的机会。经济危机使整个行业的发展速度都慢了下来，行业中大公司的发展速度也慢了下来，沃尔玛有了迎头赶上、缩小与行业大公司差距的机会和时间，也为以后的竞争创造了良好的环境；第二，沃尔玛在经济危机中采用了适当的市场策略。经济危机中，人们的收入减少，消费能力和消费意愿降低。沃尔玛采用了低价策略和用低价商品做广告的广告策略，在经济危机中保持了老客户的基本稳定，同时也吸引了一些以前不到沃尔玛消费的人群；第三，在经济危机中，沃尔玛提高效率，降低成本。汲取整个行业遭受挫折的教训—配送效率下降，通过仓储式经营、精兵简政、加快物流及现金流速度，提高了效率，降低了成本。

1970～1979年的10年间，沃尔玛从38家分店发展到276家分店，总营业面积117万平方米，每店平均4 200平方米；销售收入从1970年的4 429万美元增至1979年的12.48亿美元，利润从165万美元增至4 115万美元，二者的年均增长速度都超过了40%。沃尔玛一跃成为全美最年轻的年销售收入超10亿美元的零售公司。同时，在区域性零售公司中，它是成长最快的，也是唯一一家销售收入超过10亿美元的公司。1977年，在《福布斯》杂志（Forbes）对全国主要折扣百货店、百货公司和小百货连锁店的调查比较中，沃尔玛在股票回报率、投资回报率、销售收入和利润增长率四个方面都居第一位。在随后的几年里，沃尔玛继续稳居第一（见表1-4，图1-4、图1-5）。山姆本人也被《零售周刊》评为1979年的零售年度人物。

表1-4 沃尔玛1968～1980年发展图

年份开店数营业额（万美元）利润（万美元）

1968年272 13761

1972年6412 489459

1976年15347 8811 604

1980年330164 3205 568

图1-4 沃尔玛1968～1980年营业额、利润变化趋势图

图1-5 沃尔玛1968～1980年店数增长图

1.3 真正的辉煌—做到美国零售业第一（1981~1990年）

沃尔玛发展实现真正的飞跃是在80年代，这一时期可称为沃尔玛的黄金10年。

1.3.1 经济衰退，行业惨淡

实际上，20世纪80年代零售行业整体发展并不如意。20世纪80年代初，整个折扣百货业虽然仍在发展，但势头已有所减弱。1981～1982年的经济衰退和通货膨胀导致劳动力价格、能源和其他成本上升，这对以低成本、低价竞争为特点的折扣百货业无疑是一个严重的挑战。另一方面，经过20世纪60～70年代的成长，原在各自地区成功发展的折扣百货连锁公司，都?始跃跃欲试地企图通过收购弱小者冲出本地区。因此业内竞争十分激烈。

激烈的竞争使沃尔玛许多竞争对手倒闭或者转投其他行业。1982年，20世纪70年代初名列全行业第四的考维特公司被迫退出，同年卡尔多公司被戴顿公司经营的塔吉特连锁集团吞并。另一些著名的公司如与沃尔玛同年进入折扣百货业的伍尔沃思公司也放弃了折扣百货业，关闭了它的伍尔柯连锁店；秋天，伏奈多公司亦关门大吉；就是折扣百货业的龙头凯玛特，20世纪80年代初的销售收入增长速度亦降到了最低点。

1.3.2 一枝独秀

20世纪80年代，整个零售业，除汽车销售商保持着较高的销售增长外，全行业的销售增长率仅2%。而沃尔玛，1978～1987年的10年间却保持了年销售收入增长38%，纯收入增长40%的速度。与之相对应，凯玛特同期的销售增长率9%，彭尼8%，伍尔沃思6%。就像日本

经历了20世纪50～70年代的经济起飞，一举跨入世界经济大国的行列一样，这10年也是沃尔玛真正起飞的阶段，它一下从位居中西部偏远地区的默默无闻的廉价品商店进入了全美著名大公司的行列，同时仍保持着甚至连小公司也羡慕不已的成长速度。

1980年，沃尔玛共计有330家分店，销售收入16亿美元，纯收入5 568万美元。不过，在全美最大零售企业排行榜中仅名列第33位。与位居第一的西尔斯公司比，销售收入只及后者的9%；与折扣百货连锁业的老大凯玛特比，也只有其销售收入的11%。然而，1989年，沃尔玛已有1 525家分店，分布在29个州，年销售收入258亿美元，净收入10.7亿美元，总营业面积近1 000万平方米。

沃尔玛每年超过40%的递增速度令人叹为观止，大大高于凯玛特的9%的增长速度，更别提几乎停滞不前的西尔斯了。沃尔玛的前途充满希望。20世纪80年代，作为纵横美国中西部10个州的全国最大的区域性折扣百货连锁公司，沃尔玛已羽翼丰满，该向全国扩展，挑战全国性零售巨头了。

1.3.3 通过并购进军全国

零售帝国发展四部曲（4）

向全国扩展是20世纪80年代沃尔玛发展战略的核心，已年过六旬的山姆为此跃跃欲试。

1981年，一家总部位于阿肯色以东田纳西州纳什维尔镇的南部地区的折扣百货连锁公司出现亏损，有意出售。田纳西州在密西西比河以东，在美国传统的地理区域划分概念中属于南部。该公司在该地区势力强大，共有120家分店。当时美国东部的居民还很少听说过沃尔玛，即使听说过也总以为它位于南部，但实际上沃尔玛一直在中西部发展，在密西西比河以东几乎还没有分店。因此，山姆很想借此次购并的机会进入南部，实现公司在地域上的一次突破。此外，当时凯玛特也还没有进入南部，山姆希望赶在凯玛特之前进入该地区。但这家公司实在太大了，它有100多家分店，分布在东南部9个州，吞下去之后不知能否消化。犹豫了两年之后，公司执行委员会终于投票表决，结果极具戏剧性—50：50，山姆还握有最后一票。最后，他投下了起决定意义的赞成票。

并购后，沃尔玛对原有分店与收购分店作了整合改造。关闭了被并购公司的总部和14家处于与沃尔玛现有分店直接竞争位置的分店，然后将余下的92家分店中的50家进行了装修改造。通过此次并购，沃尔玛的分店数达到了349家，分布在北到伊利诺伊，南到得克萨斯，东到南卡罗来纳的共计13个州的土地上，销售收入也跃至24亿美元，成为当时全美第二大折扣百货连锁公司，已直逼位居第一的凯玛特。

这次并购的成果是很明显的。从成本上看，整体估算下来，购买加改造费用比沃尔玛从头开办这些店节省了680万美元；从长远发展上看，通过这次并购沃尔玛进入了东南部地区，包括亚拉巴马州、南卡罗来纳州和佐治亚州；此外可迅速获得如此之多的分店而不必花费数年去一家家地从选点开始，为公司赢得了时间，赶在凯玛特之前进入东南部，占据了先入为主的优势，重要的是，为沃尔玛进入东南部地

区剪除了一个竞争对手。此次并购还使沃尔玛获得了并购较大公司的经验和信心。此后，公司即以每年100家，有时甚至是150家分店的速度急剧扩张，其中相当部分是通过并购实现的。

1983年，首家山姆会员商店在俄克拉荷马州开业。1982年，沃尔玛已有551家分店，其中50家分布在俄克拉荷马、路易斯安那和得克萨斯，经营重心仍在传统中西部地区的南部。用山姆的话说："这是我干得最好的州"。为保证供货，公司建有6个配送中心，全年销售达33.7亿美元，利润1.24亿美元，分别比上年增长37.8%和近50%。在单项记录上，沃尔玛也大大优于其他零售公司，如每平方米销售额，沃尔玛为1 560美元，而行业平均仅1 130美元。

1984年，沃尔玛的分店数增至756家，分布在20个州，北到艾奥瓦州，西南进入新墨西哥，东部进入更靠近东北人口稠密核心地区的北卡罗来纳和弗吉尼亚。年销售收入达到64亿美元，纯收入2.71亿美元，分别比5年前增长400%和327%。显然，这时的沃尔玛已称得上是一家零售业大公司了。

从1975年到1985年的10年里，沃尔玛销售额和利润分别以年均39%和43%的速率增长，这种持续的增长为沃尔玛的发展带来了积极的影响。首先，巩固了沃尔玛在区域市场的统治地位；同时也增强了公司管理层把沃尔玛扩展到全国去的信心。

在进军全国的过程中，虽然有通过兼并收购进入其他州市场的情况，但在向全国扩张时，沃尔玛大多数采取的是"逐步填满"策略，不主张跨州跳跃式的发展或兼并。先在一个州发展，在已进入地区的周围发展，或在现在配送中心500余公里的半径内发展，在这个州填满后再向其他州扩张，就这样不断地滚动发展。

1984年开始，公司在加快增建折扣百货分店的同时，还开始进行多元化尝试。一种是大型仓储式批发俱乐部，另一种是小型的折扣价药店。第二年，又增加了工艺品商店。这些都是一种尝试，尤其是前者，主要为进入较大的人口密集的城市地区服务。1985年，公司在中

西部靠北的艾奥瓦州建了一个配送中心，清楚地表明了公司未来的扩张计划，向未来在中西部北部的伊利诺伊、艾奥瓦和印第安纳各州的新店提供服务。

1985年也是沃尔玛加快向较大城市扩张的一年。这可以从公司每店平均营业面积的增长中反映出来，因为公司在进入人口较密集地区时，采用了扩大店面的做法。1980年，沃尔玛每店平均营业面积只有4 400平方米，1985年就增至6 030平方米以上，一些大店甚至达到近8 000平方米。对大城市采取的另一办法是在城郊结合部建立分店，随着城市的扩大，这些分店所处的位置会成为城市核心区域。这样做有两方面的好处：第一，迎合了城市人口大量搬往郊区居住的倾向；第二，保持沃尔玛店的低成本经营。公司高级主管称之为“我们总是包围城市”，这有点像毛主席当年采用的“农村包围城市”战略。

1986年，沃尔玛进入中西部地区最北面靠近大湖区的威斯康星州，第二年进入近邻威斯康星以西的明尼苏达州。那是另一家成功的大折扣百货连锁集团塔吉特公司的故乡。这标志着沃尔玛为成为全国性公司，已经不可避免地要和业内的其他大公司展开正面竞争了。

1986年，沃尔玛的分店数达到1 029家，分布在全美近一半的23个州，总销售收入达120亿美元，在全美零售公司排行榜上的位置升至第7位，在百货业中位居第四，前面3家公司分别是百年老店西尔斯、凯玛特和彭尼。其中西尔斯和彭尼属于传统百货公司，只有凯玛特属于折扣百货连锁，因此，沃尔玛在折扣百货业中实际上已经名列第二了。

1988年，首家沃尔玛购物广场在华盛顿开业。

1989年，沃尔玛又新进入了两个州：西部的亚利桑那和东北部的俄亥俄，紧逼东北和大西洋沿岸美国商业最发达、人口最多的地区。尽管此时沃尔玛还只在全美50个州的一半州中经营，但它成为全美第三大零售公司，同时是全美多年增长最快的公司（见表1-5，图1-6、图1-7）。

表1-5 沃尔玛1981～1990年发展图

年份开店数（个）营业额（万美元）利润（万美元）

1981年491244 500 8 279

1983年645466 69119 624

（续）

年份开店数（个）营业额（万美元）利润（万美元）

1985年882845 14932 747

1987年1 1981 595 92662 764

1990年1 7213 260 159129 102

图1-6 沃尔玛1981~1990年营业额、利润增长趋势图

图1-7 沃尔玛1981~1990年店数增长图

1.3.4 荣耀降临—做到美国第一

纵观整个20世纪80年代，沃尔玛持续以每3年销售额翻一番的速度增长，增长速度位居全美零售业之首，销售收入从1980年的16.4亿美元增加到1989年258亿美元；同时，它也是最赚钱的零售公司，利润由1980年的5 568万美元增加到1989年的10亿美元。

同时，它保持着经营成本和商品加价率稳定下降，从而不断强化着自身的竞争优势地位。20世纪80年代初，沃尔玛的经营成本约占销售收入的20%，1990年降至15%。随着费用率下降，公司主动调低商品加价率。20世纪80年代初，沃尔玛的商品加价率是27%，已经是折扣百货业中最低的一个了。1982年，由于经济衰退和公司改善购物环境，提高商品档次战略的影响，曾使商品加价率略有提升。1985年，商品加价率降至25%；20世纪80年代末，又进一步降至23%。

沃尔玛能做到这样，主要是在更大规模上应用山姆有效管理的重要原则：在现有分店保持管理高效率，改进并购店的经营管理，以及继续在主要零售商忽视的小镇开新店。如山姆所说，在这些社区里，有比人们想到的更多的商业机会。实际上，直到此时，沃尔玛大多数的分店仍分布在只有5 000至25 000居民的小镇上，这些分店所在地没

有任何同类零售企业的竞争。在这些几乎没有竞争对手的小镇里，沃尔玛的销售额通常占到当地总零售额的10%～20%。

沃尔玛即使在不利的经济形势下也能持续快速发展，其赚取利润和降低成本的本事受到华尔街和媒体的青睐。1982年，著名的《商业观察》将沃尔玛评为全美管理最佳的5家公司之一。《福布斯》杂志将沃尔玛列为全美1977～1987年间，在股票回报率、投资回报率、销售增长和利润增长方面领先的零售公司。1988年，沃尔玛被《商业周刊》再次评为1972～1987年间全美管理最优的5家公司之一。同年，它还荣获全美零售业协会颁发的1987年度最杰出零售金奖。1989年，《折扣百货新闻》杂志授予它“十年零售”特别奖，并为它发了专辑：“沃尔玛，卓越的十年”。

1988年，沃尔玛被《财富》杂志评为全美10大最卓越公司之一，排名第九。该排名经由全美8 000位企业经理选出。1989年，沃尔玛在该排名中的位置升至第五。1991年，升至第四，同时在管理质量方面被评为第一。

创始人山姆在1985年10月被《福布斯》杂志评为全美第一富豪之后，各种荣誉也接踵而至。其中包括被《金融世界》评为1986年全美最佳主管和20世纪80年代最佳主管。

然而，真正的辉煌在1990年到来了，沃尔玛终于超过了百年老店西尔斯，成为全美第一大零售公司。当年，沃尔玛的销售额达326亿美元，同比增长26%。而仅仅10年前的1980年，沃尔玛仅有16.4亿美元的年销售额，不到西尔斯年销售额的10%；到20世纪80年代末的1988年，沃尔玛的年销售额是西尔斯的50.7%；在1988年到1990年的3年间，沃尔玛的销售收入翻了一番，最终超过了西尔斯。

1.4 漫漫国际路（1991~今）

从1991年开始迈开进军海外第一步开始，沃尔玛的全球化道路已经走了近20年，而且还在继续走下去，真所谓“路漫漫其修远兮”。近20年的全球化道路并非一路平坦，中间遇到过很多困难，也遭遇过挫

折、甚至失败，但总体看，沃尔玛的全球化取得了巨大的成绩。1992年，沃尔玛海外商店的数量只有10个，还不到全部商店数（2 148家）的0.5%，到2008年，海外商店数3 615家，约占总店数（7 873家）的46%。2008年，公司的营业收入有24.6%来自其海外。到2009年5月初，沃尔玛共在智利、墨西哥、巴西、印度、阿隸廷、波多黎各、英国、加拿大、中国、尼加拉瓜、日本、洪都拉斯、危地马拉、萨尔瓦多、哥斯达黎加等15个海外国家开了3 635家商店，占总店数（7 899家）的46%（见表1-6、表1-7和图1-8）。

沃尔玛在其全球化的同时，也一直在加强其在美国市场的布局。本土市场及全球市场布局使沃尔玛在全球化征程中逐步成为世界零售巨头。1996年，沃尔玛在全美最大公司排行榜上名列第4；在世界最大公司排行榜上名列第12；在全美最赚钱公司排行榜上名列第13；在零售业，不论销售额还是净利润都位居全美第一和世界第一。从此，沃尔玛一直稳居世界零售业老大的位置，并于2002年开始6次居《财富》杂志世界500强企业榜首。

零售帝国发展四部曲（5）

表1-6 2009年8月沃尔玛海外分布图

国家（地区）各国（地区）沃尔玛商店照片国家（地区）各国（地区）沃尔玛商店照片

墨西哥中国

波多黎各英国

加拿大日本

阿根廷

巴西印度

表1-7 沃尔玛近年来海外开店数、所占比例增长

时 间海外商店数（个）美国商店数（个）

1992年102 138

1993年242 439

1994年2262 588

1995年2762 667

1996年3142 740

1997年5682 805

1998年6052 891

1999年8922 992

2000年9553 018

2001年1 0503 244

2002年1 1633 400

2003年1 2483 551

（续）

时 间海外商店数（个）美国商店数（个）

2004年1 4803 630

2005年2 1813 856

2006年2 7574 022

2007年3 1214 141

2008年3 6154 258

2009年5月初3 6354 264

图1-8 1992年以来沃尔玛海外商店数及所占比例变化图

在全球化过程中，沃尔的“标准化”策略和本土化的冲突，以及同本土企业和其他跨国公司的激烈竞争等都使沃尔玛的全球化遇到了不少困难的曲折，但沃尔玛的全球化仍在继续。让我们走近沃尔玛的20年全球化历程，去探寻这段仍在继续的历史的开始、发展，及其中的得失、经验与教训。

1.4.1 首战美洲市场

1991年，沃尔玛通过和墨西哥的零售商西弗拉（Cifra）公司合资在墨西哥城开了首家山姆会员店，开始进入墨西哥市场，实现了沃尔玛的首次海外扩张。1997年，沃尔玛控股了西弗拉公司，2000年2月将西弗拉公司更名为沃尔玛墨西哥公司（Wal-Mart Mexico， Walmex，或简称沃尔墨）。2006年11月，沃尔玛获准在墨西哥设立银行，2007年11月，在墨西哥的5个城市开设了16家分支机构。沃尔玛在墨西哥的总部位于墨西哥城。到2009年5月初，沃尔玛在墨西哥的商店数为1 023家。

1994年11月，沃尔玛并购Woolco公司的122家分店，从而进入加拿大市场。1995年，沃尔玛在加拿大获得了40%的市场占有率，Woolco公司原来的零售店的销售额翻了一番。沃尔玛在加拿大的总部位于安大略省的米西索加。到2009年5月初，沃尔玛在加拿大的商店数为305家。

1995年5月，沃尔玛公司进入巴西。2004年3月，收购了Bompre峯公司的118家商店；2005年12月又以7.64亿美元的价格收购了Sonae公司在巴西的140多家大小超市、百货店和批发市场。这些收购巩固了其

在巴西零售业排行老三的位置。沃尔玛在巴西的总部位于圣保罗市。到2009年5月初，沃尔玛在巴西的商店数为313家。

除了上述三个拉美大国外，沃尔玛在还把目光投向了中美洲地区。沃尔玛在2005年3月宣布已经拥有中美洲零售控股公司51%的股权，该公司将更名为“沃尔玛中美洲公司”。新组建的公司将在中美洲国家开设新的超市，并对原有店面进行改造，在两年内新增员工6 000人。此外，沃尔玛还表示将加大在该地区的采购力度。2005年，沃尔玛在中美洲国家的年采购额约为3.5亿美元。到2009年5月，沃尔玛在中美洲的哥斯达黎加、萨尔多瓦、危地马拉、洪都拉斯、尼家拉瓜各有149家、70多家、145家、47家和46家分店。中美洲零售控股公司成立于2001年，由荷兰零售商皇家阿霍尔德公司、危地马拉的弗拉古阿集团和哥斯达黎加的联合超市集团联手组建，到2004年，在哥斯达黎加、危地马拉、萨尔瓦多、洪都拉斯和尼加拉瓜共有375家店面，员工总数为2.3万人，销售收入为22亿美元。

2006年3月，在6年没在阿根廷开设新店之后，沃尔玛在阿中部城市里奥夸尔托的超市开张，开始加大对阿根廷的投资。同年，沃尔玛公司又加大对墨西哥的投资规模。沃尔玛在墨西哥和阿根廷大举投资，揭开了其在拉美市场新一轮扩张的序幕。

2008年8月，沃尔玛发布的公告，公司2009年将投资10亿～11.2亿美元用于在巴西新开80～90家门店。这批新的门店将陆续于2009年投资建成。在发布这一决定之前，巴西总统卢拉刚刚接见了沃尔玛的高管。

2008年12月23日沃尔玛提出以每股40.8美分（259比索）相当于26.6亿美元现金的价格收购智利最大零售商销售与服务集团（D&S），2009年1月成功完成收购，正式进入智利市场。D&S占有智利国内市场1/3的份额，管理运营多个零售品牌。

沃尔玛公司进军海外之初选择美洲作为突破口，主要是因为这些国家离美国比较近，文化和美国具有相近性，而且这几个国家和地区

是美洲最大的四个经济体，为零售业提供了巨大的发展空间。另外，随着当时美国零售市场的日趋饱和，沃尔玛前首席执行官戴维·格拉斯必须要依靠拓展国际市场来推动公司持续发展?

到2009年5月初，沃尔玛在墨西哥的商店有1 023家；在加拿大的商店有305家；在巴西的商店有313家；在阿根廷的商店有21家。

1.4.2 突入欧洲

在美洲取得成功后，沃尔玛开始大举进攻欧洲、亚洲以及非洲的许多国家。

1998年沃尔玛公司斥资9亿美元收购了拥有21家商店的韦特考夫连锁店进入德国。从德国开始，沃尔玛加快了它在欧洲的扩张步伐。1999年初，沃尔玛公司又从施帕尔公司手中收购了另外80家德国商店。至此，欧洲零售业千篇一律的形象被彻底打破了。

沃尔玛当时为什么要选择德国呢？时任公司德国业务的经理蒂亚克斯说："德国是世界第三大经济强国，这对我们来说非常重要。"诚如他所说，德国对沃尔玛的重要性不言而喻。首先，德国是沃尔玛进军欧洲市场的战略基地，以德国为中心向整个欧洲扩展；其次，当时欧元即将诞生，统一的货币会使得国家的贸易更加便捷；另外，沃尔玛"天天平价"的经营哲学符合德国人节俭的传统，而且德国当时零售业的现状正好适合沃尔玛发挥其实力。

当时，沃尔玛打入德国市场，的确为未来在欧洲大陆上的拓展提供了坚实的基础。但由于种种原因造成沃尔玛在德国后来的发展并不愉快，并在2006年退出德国市场。

当沃尔玛进军英国市场的时候，英国的零售市场早已发展成熟，因此沃尔玛通过兼并的方式进入。1999年，沃尔玛以108亿美元收购了英国当地超市连锁集团阿斯达。此后，英国成为了沃尔玛海外收入的最大来源地，所占份额约为50%。截至2003年，阿斯达在英国的市场份额已超过塞恩斯伯里（J Sainsbury），成为继特斯科之后的第二大零售集团。

这是一家实力强大、管理完善的连锁超级市场集团，是英国零售业的巨头之一。尤其是阿斯达与沃尔玛的风格非常接近。实际上，阿斯达集团很久以来一直在借鉴沃尔玛的经营宗旨与经营模式，因此几乎根本无需进行任何企业文化方面的改造。阿斯达的一些经营理念与沃尔玛如出一辙：例如当日特价制，无促销，积极销售独有品牌的产品，重视客户服务，把员工称为“同事”等，就连服务口号“乐于助人”都与沃尔玛的“顾客至上”非常相似。2002年，阿斯达一举创下150亿美元的销售额。

2002年1月14日，沃尔玛宣称，将以全现金方式收购英国第四大超市连锁公司西夫韦（Safeway）公司。沃尔玛是借助其英国子公司阿斯达来筹划与英国第二大超市连锁店森斯伯瑞公司联合投标，参与收购西夫韦的竞争。西夫韦占有英国零售市场10%的市场份额，此举奠定了沃尔玛全面制服英国零售业，成为其霸主。

到2009年5月初，沃尔玛在欧洲只剩英国市场，在英国开店总数352个。

1.4.3 进入亚洲

亚洲作为世界上人口最多的大洲，市场潜力令包括沃尔玛在内的零售巨头跃跃欲试。

沃尔玛在1992年和1993年首次进入亚洲市场，分别与两家日本零售商伊藤洋华堂和八百半签订了低价商品的购销协议。作为条件，这两家日本零售企业在日本、新加坡、香港、马来西亚、泰国、印度尼西亚和菲律宾等地销售这些低价商品。接着在1994年，沃尔玛通过与总部设在泰国的卜蜂集团组建合资公司，成功进入香港市场，在香港开设了3家ValueClub会员制折扣商店。

1996年，沃尔玛已经做好直接进入亚洲市场的准备，并把发展方向锁定中国市场。这是因为中国消费者相对较低的购买力为沃尔玛这样的廉价折扣零售商提供了巨大的发展空间。同时，考虑到中国在文化、语言、地理距离等方面的障碍，沃尔玛决定选择深圳为前站，逐

步扩展在中国业务。1996年，沃尔玛在深圳开设了第一家沃尔玛购物广场和山姆会员商店。

2007年2月，沃尔玛以2.64亿美元的价格购买广州好又多控股公司35%的股权。同时向其他股东提供3.76亿美元贷款，换取了另外30%投票权。沃尔玛虽然只持有好又多35%的股权，却拥有65%的投票权，从而全面掌控好又多的经营。2009年8月，在经过两年多的前期探底后，按照当初“2010年全资收购好又多”的约定，在距离完全控股好又多不到半年的时间，沃尔玛加快了全面整合好又多的进度，这表明其整合已开始进入实质性阶段。

到2009年5月，沃尔玛在中国共有四种业态形式：购物广场、山姆会员店、社区店和惠选折扣店。沃尔玛自从1996年进入中国市场后，开店的重心为占地1万多平方米的购物广场，经过13年的发展，购物广场在中国基本上完成了布局。惠选折扣店是沃尔玛2009年新推出的业态形式，首创于中国，还处于试水阶段，主要针对社区消费群体。惠选折扣店被认为是沃尔玛占领中国社区市场、进而占领中国市场的重要一招。

沃尔玛的竞争对手也开始争夺社区市场，社区商业竞争日趋激烈化。家乐福以及农工商超市早已分别推出了立足社区的迪亚天天折扣店及伍缘折扣店。就在沃尔玛惠选店进军社区之前，世界第三大、英国最大的零售商Tesco在上海推出了快捷店Express，其目标顾客为社区居民，以经营生鲜食品和日用品为主，并运用后台采购优势低价销售。连同此前遍地开花的7-11、百里臣、美宜佳等连锁便利店，它们无疑都是惠选店的直接竞争对手。社区商业之所以成为零售商竞争的焦点，其原因在?社区规模大、人口多、消费力强，且社区的人口密度、居民消费结构以及追求休闲、便捷的购物心理决定了社区消费的稳定性和可经营性。这就意味着谁拥有了社区谁就拥有了零售市场的“根据地”。

到2009年5月初，沃尔玛在中国89个城市开设146家店（超过了家乐福的136家），其中购物广场138家、山姆会员店3家、社区店2家、惠选店3家，员工人数超过7万人；沃尔玛同时还拥有好又多的102家门店。

1998年7月，沃尔玛借韩国金融危机之机，通过兼并韩国一家小型零售商开始进入韩国零售领域。从1999年7月至2004年9月，沃尔玛在韩国共开设16家卖场，一跃成为韩国第五大零售商。沃尔玛初入韩国时，恰逢韩国经济因金融危机而遭受重创。凭借雄厚的资本和强大的采购优势，沃尔玛把低价仓储式经营模式原封不动地移植到韩国，企图迅速改变和占领韩国消费市场。2000～2003年间，沃尔玛的低价模式确实取得一定成效，在韩国的盈利最多时达到一年140亿韩元（当时约953韩元兑换1美元）。但随后沃尔玛的经营遇到困难，2004年开始出现36亿韩元的亏损，2005年亏损额扩大到104亿韩元。2006年，沃尔玛从韩国市场撤离。

2002年5月，沃尔玛选择并购的方式，收购日本西友百货公司（Seiyu Ltd.）6.1%的股份进入发展十分成熟的日本零售市场。2005年12月，沃尔玛增持西友百货公司股份至50.9%，2007年12月，沃尔玛又将股份由50.9%增加到95.1%。到2009年5月初，沃尔玛在日本开店394家。

2007年，沃尔玛宣布进入快速成长的印度市场。由于印度没有开放零售市场，沃尔玛招牌的门店，暂时还不能进入。于是，沃尔玛与印度巴帝集团（Bharti Group）合资成立了一家公司，经营批发业务，沃尔玛持有合资公司50%股权。2008年初，沃尔玛表示，未来7年，其计划在印度开设10至15家大型现购自运批发店。

1.4.4 撤离韩国、德国，在英国、日本受挫

2006年5月，沃尔玛以8亿7400万美元的价格将在韩国的16家门店悉数出售给了在韩国的最大的竞争对手新世界，退出这一市场。

在解释撤离原因时，时任沃尔玛的首席副总经理布拉特·比格斯说：“我们预计在4、5年内很难进入韩国业界前3位，因而决定将之出售。”沃尔玛作为全球最大零售商，虽然海外业绩一直不错，但进入韩国8年，仅占韩国零售市场的4%，2005年在韩亏损上千万美元。

沃尔玛在韩国市场受挫的原因是多方面的。首先，有分析认为，主要原因还是“水土不服”。在韩国，沃尔玛的卖场像仓库一样，货品一直堆到天棚，货柜高达五、六米，很难讨好身材娇小的韩国家庭主妇。其次，沃尔玛在韩国市场上遇到了强劲的竞争对手。

2006年7月，距离沃尔玛退出韩国市场不到2个月的时间，沃尔玛再次宣布了一个惊人消息。沃尔玛已确定将该公司在德国的85家店面转让给德国第一大零售商并退出德国市场。

零售帝国发展四部曲（6）

沃尔玛在德国失败的原因是多方面的，主要可以从行业、市场、政策、沃尔玛自身和竞争对手等角度分析。第一，整个欧洲市场零售行业从2000年开始持续6年处于低迷状态；第二，德国零售业发展困难重重。德国的劳动力成本较高，它的商业区划分、商品定价和商店的营业时间都受到许多条条框框的限制。不只是沃尔玛一家公司，其他一些大型的美国零售公司，包括如意玩具公司和斯特普尔公司等，也都在那里陷入了困境。欧洲的一些零售业巨头，如法国的家乐福和英国的马莎公司，在德国的经营也都不景气；第三，由于德国政策的限制，沃尔玛未能获得新的食品销售许可证，不能建新商店。想进一步扩张的沃尔玛必须通过兼并来进行扩展。但精明的德国零售商已将其公司售价提高了许多，沃尔玛并不想多付出数十亿美元来实现它的欧洲计划。第四，沃尔玛的模式不能适应德国人的消费习惯。德国人不像美国人一样喜欢“一站式”购物，他们更习惯到当地的阿尔迪等小型折扣店买东西；最后，来自竞争对手的压力。家乐福、麦德龙当然不会让沃尔玛轻易蚕食自己领土范围内的市场。

美国沃尔玛公司2006年相继被迫退出韩、德两国市场，之后又在英国遇到麻烦。沃尔玛在进入英国市场后也曾辉煌一时。然而，在经历了10年增长期后，阿斯达的市场份额如今也出现下滑，销售增长速度落后于特斯科和塞恩斯博里。

英国《经济学家》杂志的一篇分析文章指出，阿斯达今不如昔，主要是因为沃尔玛忽略了英国人购物习惯的变化。随着英国人收入水平的提高，阿斯达的制胜法宝—“天天有低价”已失去了昔日的巨大魅力。英国食品日用品工业信息调查中心(IGD)2006年的调查表明，只有42%的英国购物者在购买食品时会考虑价格因素，而2003年的这一数字为46%。与此同时，几乎所有英国超市都在逼迫供应商降价，导致各连锁店之间的价格差异越来越小。英国当地媒体的调查显示，在特

斯科购买100件普通商品需要花费173.97英镑，而在阿斯达购买同样的商品只能让消费者节省74便士（1英镑等于100便士）。此外，两家超市有75%的商品定价相差无几。

日本是世界第二大经济体，人口众多，沃尔玛进入日本时把其作为重点市场。但自2002年投资以来的6年中，西友股价已下跌3/4。2006财年销售收入虽然增加0.6%，但仍亏损4.795亿美元，2007年，整体零售业销售收入更是负增长。沃尔玛在日本亏损有很多原因，国务院发展研究中心国际技术经济研究所杨景厚认为，沃尔玛在日本亏损主要有以下几方面的原因：

一是它的廉价战略不适应日本高消费的国情。日本消费者宁愿高价购买高品质、有特色的商品。沃尔玛的商品来自世界各地，但是日本人偏爱本国产品，尤其是对本国食品情有独钟。

二是沃尔玛排斥日本主管。在日本经营成功的大部分外企，如麦当劳，都聘用日本主管来主持日常业务，并被授予一定程度的自主权。日本沃尔玛的领导班子中有美国人、英国人、加拿大人，唯独没有日本人。主管艾德·科洛德杰斯基不懂日语。2004年，当时沃尔玛尚未掌握西友多数控股权，就主张西友总部裁员25%，包括各级经理在内的1 500人。大批解雇员工在日本是罕见的，并且是由外国人来发号施令，结果导致本地员工对沃尔玛的对立情绪。

三是领导体制僵化。沃尔玛国外经营决策都听命于公司总部，但决策者对日本情况并不熟悉，因而不可避免地脱离实际。

四是零售技术尚未充分发挥作用。沃尔玛的“零售联网系统”尚未完全与西友各商店结合，造成许多商品不能及时订货和按时向供应商付款。沃尔玛的“全球采购系统”也没有同西友联网。

沃尔玛进军海外情况可见表1-8。

表1-8 沃尔玛进军海外简表

地区 国家 进入时间进入方式现在商店数（截至2009.5.7）

美洲墨西哥1991年11月合资1 023

波多黎各 1992年8月 自建54

加拿大1994年11月并购305

巴西1995年5月并购313

阿根廷1995年8月自建21

哥斯达黎加2005年9月 并购149

萨尔瓦多2005年9月 并购70

危地马拉2005年9月 并购145

尼加拉瓜2005年9月并购46

洪都拉斯2005年9月并购47

智利2009年1月并购不详

欧洲德国1998年并购2006年7月撤出

英国1999年7月并购352

亚洲中国1996年8月合资146

日本2002年3月并购394

韩国1998年7月并购2006年5月撤出

印度2007年8月合资不详

1.4.5 沃尔玛全球化分析

沃尔玛当初全球化的选择是内外因共同作用的结果。从外因看，国内市场的饱和，国际市场的广阔，为新兴市场为廉价折扣零售提供了巨大的发展空间；从内因看，沃尔玛及其领导人自身的雄心起了很大的作用。

在近20年的全球化中，沃尔玛积累了很多经验，主要有以下六个方面：第一，在进行全球化之前，打造自己的实力，做好准备。沃尔玛在全球化之前，在美国本土市场已经取得了巨大的成功，形成了自己的核心能力和经验，为全球化奠定了基础；第二，抓住机会，立刻行动。当准备全球化时，没有犹豫，还果断地实施了这一战略；第三，充分利用外部资源。与宝洁公司、金宝汤公司（Campbell Soup）、高乐氏（Clorox）、高露洁、通用电气、哈尔马公司

（Hallmark）、家乐氏（Kellogg）、雀巢、可口可乐、辉瑞（Pfizer）及3M等供货商巨头保持密切的供销关系，从而为沃尔玛的海外连锁店提供了高效的供货渠道；第四，选择好突破口。沃尔玛首先选择了离美国比较近的美洲地区，然后再向全球逐步推进；第五，进入市场要“因地因时制宜”。要根据不同市场的情况，选择进入的方式、经营管理的方式并选择合适的时机进入；第六，移植其在美国成功的模式及公司文化。

零售帝国发展四部曲（7）

沃尔玛在全球化过程中的“因地制宜”给人们留下了深刻的印象。因地制宜就是在确定了要进入的市场以后，制订相应的市场进入模式。进入的方式主要有4种：合资，兼并与收购，自己开店或者是综合使用这3种方式。沃尔玛进入不同市场的经验表明，市场进入的模式应该因市场而异。

2007年，沃尔玛准备进入印度市场。由于印度政府没有开放零售市场，因此，沃尔玛采用了与其本国零售企业合资的方式进入印度市场。在打入墨西哥市场时，沃尔玛考虑到美国与墨西哥市场在收入与文化方面差异较大，因而采取了另外一种方式。当时，企业需要深入了解当地的市场状况，并根据当地的环境对经营手段进行调整。因此，沃尔玛与墨西哥最大的零售商西弗拉通过对等投资组建了一个合资企业，依靠西弗拉提供的经营经验，应对墨西哥动荡多变的经营环境。1994年，沃尔玛完全通过整体收购进入加拿大市场。这一选择的合理性主要来自三个方面：首先，加拿大是一个成熟的市场，从头开始创建独立的经营系统无利可图，增加新的商店只会加剧当地已经非常激烈的竞争。第二，美国与加拿大市场在收入与文化方面情况极为接近，因此沃尔玛几乎不需要积累什么新经验。第三，当时的加拿大市场上正好有一家经营不善的零售商沃柯，完全可以低价收购。

同样，沃尔玛“因时制宜”也给人印象深刻，沃尔玛总是根据自身的发展需要及外部大环境的变化，选择合适的时机进入他国市场，例如，在1998年经济危机中，通过兼并韩国本国零售企业进入韩国。

诚然，沃尔玛在全球化过程中积累了很多成功的经验，但也“收获”了很多教训。其受挫的教训总结起来主要有以下几方面的原因：第一、市场、行业等外部原因。像德国等一些市场零售业不景气；第二、强大的竞争对手；第三、水土不服。沃尔玛在美国的成功模式和当地市场的文化、消费不相融合，在美国成功的优势在一些海外市场

没有发挥出；第四、在海外市场本土化及管理上出现了问题；第五、对所在国政策和商业规则把握不透彻。

1.4.6 沃尔玛标识发展史

2008年，沃尔玛推出了新的标志，并开始在美国的商店使用。沃尔玛标志的发展是随着沃尔玛的发展的，沃尔玛在不同的发展时期采用了不同的标志，本章已经把沃尔玛不同时期的标志通过图片的形式展现出来。沃尔玛在不同时期采用的不同标志，背后定有其原因和深意。我们无法准确清楚以前标志更换的寓意，暂且对最近一次标志更换进行分析，分析其中的变化和背后的深意，以作为对沃尔玛整部“标志史”的思考。

从图中可以看出，沃尔玛这次标志的更换主要变化有两点：第一，颜色的变化。整个标志的颜色由单一的蓝色变成了浅蓝和橙黄相结合；第二，标志上图形的变化，五角星由中间移到了右边，这也使“WALMART”成为一体。另外，五角星被一个六角星替换。

沃尔玛这次更换标志，体现了时任公司总裁兼CEO李·斯科特力推沃尔玛全球转型的意图，也体现了他致力于使沃尔玛变得更环保的想法。新标志中的淡橙色阳光的标识就有自然、环保的含义。位于美国旧金山的品牌公司Neutron的总裁Marty Neumeier个人认为这是沃尔玛试着向众人说“我们是一家重视环保的公司”。新标识中使用较为活泼的蓝色和橙黄，这符合这个品牌需要重新传达的理念—生活气息、亲近感。另外，新标识将以前棱角分明的五角星换成视觉感很自然、舒服的六角星，体现了沃尔玛经营理念变得更加和谐。

农村包围城市的市场战略（1）

沃尔玛“农村包围城市”的市场战略可以分为两个阶段：前期的“小镇开店”和后来的“进军城市”。在成立后的前20年里，沃尔玛一直坚持“小镇开店”策略，在万人左右的小城镇开店。正是小镇对零售业的强烈需求为沃尔玛的创立与发展奠定了基础。同时，由于竞争对手对该市场的忽视也使沃尔玛在相当长的一段时期内远离了大城市的残酷竞争，在不为人所注意的地方悄然成长。在小镇取得成功之后，沃尔玛开始逐步扩展到大城市去。在进军城市中，沃尔玛采取的最重要的一个策略是把店开在城乡结合部。这个策略在实际运用中被证明是十分有效的。随着城市的不断外扩发展，这些城乡结合部逐渐成为城市的主要区域，沃尔玛也就此以较低的成本实现了“农村包围城市”。沃尔玛“农村包围城市”的市场战略主要体现在竞争策略、开店策略和营销策略等三个方面。

2.1 竞争策略

总体上看，沃尔玛的竞争策略包括六个方面的内容：从小镇到城市、打造业态舰队、成本领先、积极应对竞争、善于学习和速度制胜。

图2-1 沃尔玛六大竞争策略

2.1.1 从小镇到城市

在最初的竞争策略选择上，沃尔玛仔细研究了竞争对手，分析了它们的实力、商圈情况、店铺选址等等，最后决定将自己的商店开在小城镇上，从此开始了它的“农村包围城市”之路。

1. 小镇开店

小镇开店策略是沃尔玛成功运行的基本策略，也是其最具特色的策略之一。实际上，沃尔玛的小镇开店策略最初并没有经过深思熟虑，而是源于海伦的个人想法，她不喜欢住在大城里，而是喜欢住在1万人以下的小城镇，而且她认为小城镇更适合于抚养孩子。

当然，海伦的个人喜好只是沃尔玛小镇开店的最初动因，沃尔玛在后来一直坚持小镇开店策略则是基于多方面的因素考虑。首先，山姆当初资金匮乏。山姆曾回忆说："创业之初，我们既无足够的资金，也无人支持，只好在偏远的小镇创业。如果一开始就有充裕的资金，我们或许也不会从小镇做起了。"其次，小城镇是零售业发展的空白，缺少竞争。20世纪五六十年代，美国乡村地区的小镇还没有大城市里的大型商店。在中西部靠南一带的阿肯色州、密苏里州、堪萨斯州、俄克拉荷马州尤为如此。这些地区不但小镇没有大型商店，就连中小城市郊区也没有像北方地区那样兴建购物中心。小镇商业主要是传统的家庭式杂货店，规模很小，形式灵活又适应了小镇生活的慢节奏。随着人口外流、高速公路发展、汽车普及，小镇传统商业逐渐萎缩。小镇传统商业逐渐萎缩对沃尔玛来说却是一个机会。正因为萎缩，这些市场被大型零售企业忽视。这种缺少竞争的环境，对沃尔玛这样一个新建的、既无足够财力又无人力的公司发展却是非常有利的。最后，山姆通过实践摸索得出的经验证明小镇也是可以发展零售业的，而且可以发展得很好。

关于这一时期的发展，山姆做过生动的描述："我们已欠债了，可以正正经经地实施我们的战略计划了。那就是在别人忽略的小城镇开设大型的折价商店。在那个时代，凯玛特百货是不会到5万人口以下的小镇去开店的，就是吉布森百货开店的标准也要有10 000～12 000人口以上的城镇。而我们的信条是，即便是少于5 000人的小镇我们也照开不误，因此扩展的机会很多。如果人们想用几句话归纳我们成功的秘诀，他们常常会这样说：哦，他们总是在无人知晓之前便捷足先登小镇市场。很久以前，当我们开始被注意时，很多零售业的同行都把我们描绘成一群偶发奇想而进军小镇的乡巴佬。"

小镇开店策略为沃尔玛带来了很多好处。多数情况下，沃尔玛店是周围几十公里内最大的综合性商店，在该地区占据统治地位。因此，它不但能吸引小镇上的顾客，而且吸引了周边广大地区的顾客。

此外，在小镇开店还有其他优势，如土地、建筑成本、租金和其他营运费用较低，员工队伍稳定且更具献身精神等。小镇开店策略还推动了沃尔玛组建自己的物流系统。沃尔玛自建物流系统起初是为了增加一次性采购批量，并解决运输商不愿向偏远小镇送货的问题。后来，沃尔玛发现自建的配送中心大大加强了公司经营的灵活性和自主性，并加强了与供应商谈判的地位，并能通过采用新技术和有效管理大大降低配送成本。当其他零售企业将物流外包而无法很好地控制物流效率时，自建物流体系反而成了沃尔玛的又一优势。

事实证明沃尔玛小镇开店策略是富有远见的。20世纪70年代大城市的商业竞争相当激烈，一批折扣百货连锁公司因业内的激烈竞争而倒闭。整个行业更是在1974～1975年美国经济衰退时期遭遇了巨大的困难，连西尔斯、凯玛特这类大型连锁公司也难幸免，净利润都逐渐下滑。略小一点的彭尼、吉伯森和蒙哥马利等公司在20世纪70年代末也遇到种种麻烦。而在小镇上发展的沃尔玛却未遇到太多挑战，一路顺利发展。

2. 从小镇到城市

在小镇取得成功之后，沃尔玛开始逐步扩展到大城市。20世纪80年代，沃尔玛的发展进入了一个转折点：除了中西部和南部外，沃尔玛开始向全国扩张，这意味着沃尔玛开始向城市进军。同时，沃尔玛并没有放弃小镇市场，把其作为自己发展的“根据地”。

在进军城市过程中，沃尔玛采用过兼并收购进入，但最常用的做法是在大城市的城郊结合部建立分店，等待城市向外发展，实现进入城市的目的。这一策略最早在俄克拉荷马州的第二大城市塔尔萨实行。沃尔玛先在布罗肯阿罗和桑德斯普林斯设点，接着，在密苏里边上的沃伦斯堡、贝尔顿、格兰德维尤，在堪萨斯的周围邦纳斯普林斯和莱文沃恩以及在达拉斯他们也如法炮制。

这一策略在实际使用中被证明十分管用，除了有利于分销和控制外，还有其他各种好处。无须做广告，顾客便可以很快地从口耳相传

中获得需要的商品信息。除那些不希望沃尔玛到来的零售商人外，每个人都知道沃尔玛是谁，都盼望沃尔玛能前去设店。通过这条途径，沃尔玛不必再去做广告，只需每月印制一次夹页的商品广告分发就行了。

在实施“农村包围城市”策略的过程中，为了满足顾客的需求，沃尔玛还不断提供新的增值服务，如一站式购物、免费停车、免费送货等，以超一流的服务赢得了顾客的忠诚。而沃尔玛的竞争对手，如西尔斯、凯玛特等大型零售商，它们在市场定位、价格方面都逊色于沃尔玛，处于“夹在中间”的尴尬位置，最后自己的市场被沃尔玛一点点蚕食。

2.1.2 尝试新模式，打造业态舰队

在“农村包围城市”的竞争策略外，沃尔玛还在不断地尝试新的业态形式。如山姆在自传中所写的“若要成功就必须走在变化的前面”，沃尔玛每一次尝试新的业态模式都走在了零售行业的前面。沃尔玛的第一家折扣店为零售业引入了折扣销售的新观点，沃尔玛的第一家超级购物广场引领了美国甚至世界新的购物理念等。

沃尔玛针对不同层次和需求的消费者在经营形式上采用了多种零售形式组合，打业态组合拳。正是这种全方位出击，使得沃尔玛抢占了高、中、低档市场，最后取代了曾经风靡整个美国的西尔斯，成为零售业第一品牌。

经过不断地发展，现在沃尔玛的零售业态中主要包括四种：折扣店、山姆会员店、购物广场和社区店。

1. 折扣店

折扣店作为沃尔玛最早发展的业态之一，为沃尔玛的发展做出了重大贡献，到现在这一业态仍然占据了沃尔玛总销售额的一半以上。1950年，山姆·沃尔顿在美国阿肯色州开创了自己的事业，12年后第一家沃尔玛折扣店诞生于该州的罗杰斯城。折扣店的经营理念正是在那

时产生的。从1962年沃尔玛创立第一家商店开始，折扣的概念就随着沃尔玛传播开了。

农村包围城市的市场战略（2）

沃尔玛折扣店在美国的发展在1996年达到了顶峰，当年共有1 995家折扣店，在之后的几年里折扣店开始逐渐减少。到2009年5月初，沃尔玛在美国本土共有886家折扣店。

沃尔玛后来的折扣店似乎与平常我们所说的折扣店有所不同，比起普通折扣店300～2 000平方米的面积，沃尔玛折扣店的卖场面积显得大许多—平均大约9 300平方米。另外，沃尔玛的折扣店力图为顾客提供品种比较齐全的商品及部分食品。作为沃尔玛核心业态之一的折扣店业务，占了沃尔玛总销量的65%和利润的87%。

在折扣店兴起的早期，那些在全国范围内经营的公司，一窝蜂地冲进各个城市。而沃尔玛选择了进攻农村小镇，其定位策略就是针对低收入家庭阶层消费者。通常的规律是必须有5万的人口才能支持一家折扣店。不过沃尔玛在一个只有8 000人的小镇却开了一家折扣店。沃尔玛从一开始就要做能卖出商品的商店，而不是提供花色品种齐全的货物。沃尔玛早期只采购那些能够以最吸引人的价格卖出去的商品。

2. 山姆会员商店

山姆会员商店是以沃尔玛创始人山姆·沃尔顿的名字命名的会员制仓储商店，是沃尔玛的第二种业态。第一家山姆会员商店于1983年创立。到2005年1月31日，在20多年的时间里山姆会员店已发展到全球600多家；到2009年5月初，山姆会员店在美国本土共有602家。1996年8月，沃尔玛在中国的第一家山姆会员商店在深圳登陆。

山姆会员店面向小企业主和其他需要大量购买的个体消费者，顾客通过交纳一定的会员费成为山姆会员店的会员，然后根据一次性消费的多少或多次累计消费的多少享受不同的价格折扣。山姆会员商店就像是会员们的采购代理，以“会员特惠价格”向公司和个人提供超值的名牌商品。山姆会员商店以大包装、低利润的经营方式，使顾客享受到低廉的仓储价格。

除了物美价廉、品种齐全的名牌商品之外，山姆会员商店还提供各式各款的食品，包括海鲜、蔬果、包点及其他食品和非食品种类，此外，会员还可享受本地某些餐厅和休闲娱乐场所的折扣。

3. 沃尔玛购物广场

第一家沃尔玛购物广场于1988年3月1日在美国密苏里州的华盛顿开业。10年之后，沃尔玛购物广场便成为顾客们的挚爱，推动着沃尔玛不断发展。到2009年5月初，沃尔玛在美国本土共拥有2 622家购物广场。在中国，第一家沃尔玛购物广场于1996年在深圳罗湖区隆重开业。购物广场是沃尔玛零售业态家族中相对年轻的一个业态。与折扣店一样，沃尔玛的购物广场也是针对低收入家庭阶层消费者而开设的，其竞争对手是那些独立百货店和其他大型连锁食品超市。

以“天天平价”的哲学为基础，沃尔玛所开创的“购物广场”理念为顾客节省了时间和开支，并提供了一种独特的购物体验。沃尔玛购物广场追求“一站式”购物理念，购物广场以沃尔玛折扣店内传统的36个非食品商品部门为特色。

此外，食品杂货类还增加了面包房、熟食、冷冻食品、肉类、奶制品以及蔬果品种。通过大规模销售，购物广场的顾客们可从每件商品中体验到“天天平价”，从蔬果到洗衣粉，无一例外。沃尔玛的顾客服务准则在购物广场得以体现。在每一家沃尔玛购物广场，顾客都是第一位的。为确保顾客的需要得到满足，每家沃尔玛购物广场都雇有200～550名员工，致力于为顾客提供出色盛情的服务。

4. 沃尔玛社区店

1999年，沃尔玛的零售业态家族中又增添了一名新的成员—社区店。自1999年成立了第一家社区店以来，这一新成员的成长十分迅速，到2009年5月初，沃尔玛在美国本土的社区店已达到150家。2002年1月10日，沃尔玛在中国深圳的商务中心区—嘉里中心开设了第一家社区店。同购物广场一样，社区店也是沃尔玛今后发展的重点业态。

所谓社区店，顾名思义，就是建立在居民聚集的社区内，并以社区内的常住人口为服务对象的零售店铺。社区店的产生和发展是随着居民日常消费水平的不断提升而发展起来的。由于社区店地理位置的特殊性，社区门店的经营种类和发展要根据社区的情况有其侧重。社区店的卖场布局和商品组合都是针对所在的社区合理安排的，因此社区店更像是“DIY的组装PC”，所有的配置和设计都是与社区的消费情况紧密结合的，它的商品定位、卖场布局、营销策划也是为社区服务的。

沃尔玛社区店主要是针对中上层家庭消费者，这种消费模式在市场细分上是对前三种零售业态的一种补充，其竞争目标是贴近社区的食品标准超市、便利店和其他的杂货店。沃尔玛社区店继承了“天天平价”的传统，一直坚持“便利、优质、平价”的经营宗旨，但又区别于沃尔玛购物广场和山姆会员店，营业面积平均4 000平方米左右（如果是正方形，它的卖场纵深只有60～70米），最大的也不过5 000平方米上下。

2.1.3 成本领先策略

“天天平价，保证满意”是沃尔玛的经营理念，而支持这一理念实现的是它的低成本策略。在这一策略下，严格的成本控制一直在沃尔玛的竞争战略中处于核心地位。山姆在开店之初就立下一条规定，一般性管理费用要严格控制在销售额的2%以之内。如今，已经成为世界零售巨头的沃尔玛仍在不断强化其费用的严格控制。正是规模化和低成本形成了沃尔玛低价销售的竞争优势。

沃尔玛的成本控制一般表现在以下几个方面：

（1）门店选址及装修。沃尔玛设店一般选择租金低而交通集中地区的公路旁，而且店内装修比较简单。

（2）广告。沃尔玛所做的广告不多，广告费用一直低于行业的平均水平。

（3）较低的人工成本和管理费用。沃尔玛的人力成本与竞争对手相比较低，沃尔玛有一条不成文的规定—公司办公室费用只占营业额的2%，而一般公司大约占到5%。

（4）与供应商锱铢必较。在沃尔玛，有这样一种观点，即公司是顾客的代理人。于是在公司内部就形成了与供应商锱铢必较的理念。

（5）高效的供应链为分销成本大幅降低提供了保证。沃尔玛拥有自己的卫星系统、全美最大的私人车队。这一切使得公司分销成本得以降至销售额的3%，低于竞争者4.5%～5%的水平。

（6）大批量及全球性采购。由于沃尔玛的巨大销售量与采购额确立了沃尔玛供应链中的主导地位，沃尔玛90%的产品直接从厂家进货，并且实现了全球性采购，从而使采购费用大幅降低。

（7）低失窃率，保证了成本的降低。沃尔玛通过退款和失窃自动跟踪审查系统，有效地抑制了零售业常见的偷窃现象。早在1993年时，公司占销售额1.7%的失窃率就低于行业平均水平的2%。

成本领先策略通常是零售企业有力的竞争武器，沃尔玛更是零售业成本领先战略最彻底的实施者和经营典范。沃尔玛通过对上述七个方面的成本控制，实现了商品购、存、销流转过程所有环节上的成本和费用控制，建立起了自己在成本方面的优势。

2.1.4 积极地应对竞争

在小镇开店的初期，沃尔玛很少遇到竞争对手。但随着城市零售业竞争的激烈，小镇市场被一些大型零售企业重视，它们也开始进入小镇，沃尔玛和它们之间的竞争已不可避免。同时，沃尔玛要突破地域和小镇经营的限制，进入城市和其他地区，必然要与对手展开正面竞争。

面对竞争，沃尔玛的态度始终是积极的。沃尔玛一直认为，有竞争才有进步，才会发展。竞争成为沃尔玛快速发展的重要的外在推动因素。沃尔玛从不惧怕竞争，它不像其他的一些零售商那样回避竞争，而是采用各种方法，以积极的态度迎接一切挑战。

沃尔玛积极应对竞争的态度很大程度上是因为山姆天生喜欢竞争的性格。在山姆的自传里有一段有关山姆和沃尔玛对竞争态度的话："我不知道，如果我们一直保持低姿态而从未挑起战争，沃尔玛公司会有什么样的结果。我猜想，我们可能仍然是一个地区性的经营商。最终，我想我们可能不得不将公司卖给那些寻求在中心地带迅速扩展市场的全国性连锁商店。也许街面上暂时会有100家至150家沃尔玛公司的商店，但后来它们可能都挂上了凯玛特或塔吉特公司的招牌，而我们的沃尔玛公司则将一事无成。"

山姆的弟弟巴德·沃尔顿也说过，"是竞争造就了沃尔玛公司。在整个美国，还没有一个人比山姆经营更多的零售商店，它包括各种类型的零售商店，而不仅仅是折价商店。他在全世界都那么做。在澳大利亚、南美、欧洲、亚洲和南非，他都经营着许多商店。当他把注意力转向这一行时，他的头脑里就充满了好奇。而且他最喜欢做的事情就是跑到竞争对手的商店里，看看从中能学到点什么。"

竞争的法则永远是适者生存、强者生存。西尔斯公司远远落在后面，原因之一就是它长期以来不承认沃尔玛和凯玛特公司是它真正的竞争对手，它忽视了竞争对手，而恰恰是沃尔玛这个对手把它甩到了后面。沃尔玛在竞争中不但活了下来，而且也变得更强大。竞争使沃尔玛得到了锤炼，能力得到了加强，从而具备了一种独特的竞争优势。沃尔玛的成功也验证了竞争有利于商业、企业的发展。若是没有凯玛特公司，沃尔玛公司不会像今天这样出色。

2.1.5 善于学习

沃尔玛取得成功的重要的原因之一就是它勤于学习、善于学习，并不断改进。沃尔玛总是善于听取别人意见并积极改进，这与它的很多竞争对手不断地指责他人的错误形成了鲜明的对比。

山姆在自传中有相关的阐述：在1976年，有一个对零售行业的研究团队成立，主要成员就是当地的零售企业的管理者，他们在本顿威尔首次举行集会，在对山姆的沃尔玛店铺进行参观后，就不断指责沃

尔玛店，说他们的招牌糟糕至极，商品定价太高……总之，有的都是责骂。而沃尔玛并没有把这些当做是指责，而是将这些话当做改正的方向，这被他们称为商店经营的一个转折点，从这也可以充分地了解到沃尔玛对这些意见的重视程度。此后，沃尔玛重新设计了一个庞大的计划，包括促销计划、人员计划等，在这些计划实施后沃尔玛开始变得越来越出色。

?尔玛善于学习的文化与山姆是分不开的，山姆把自己好学的精神变成了沃尔玛的文化。在山姆还在部队的时候，他就去图书馆看零售业相关知识，为自己从事零售业做准备。初涉零售业后，对行业的不了解成为他更加勤奋学习的动力。他曾经这样说："在开第一个店时我在经营杂货商店方面连一天的经验都没有，所以巴特勒兄弟公司送我到阿肯色州卡德尔菲亚的本·富兰克林商店接受了两周的培训。在这之后，就靠我自己了。"为了尽快弥补行业知识的欠缺，他阅读了当时可以得到的每一本有关零售业的书刊。

在通过书本学习的同时，山姆还会学习每个人的长处，这一宝贵的学习方法让他和沃尔玛受益终生。山姆还认为弥补自己缺乏经验和不够精明老练的问题的办法之一就是花尽可能多的时间去研究竞争对手，这是战胜对手的最好方法之一。

对沃尔玛来说，竞争对手的优点就是自己努力的目标，它奉行的是吸取精华的"拿来主义"。通过对竞争对手的研究和学习让山姆和沃尔玛学到了大量的管理经验。山姆喜欢观察所遇到的每一家商店，只要遇到某方面比沃尔玛做得好的就会借鉴并付诸实践，像第一次使用金属陈列架，把员工当做合伙人等，这些都为他的商店改进提供了很大的帮助。山姆从开始管理第一家本·富兰克林店到管理各个独立商店，都有一个出色的经营计划和管理规章。经营商店本身是一种获得知识的实践。当初，本·富兰克林店有自己的一套会计制度，有工作手册说明该做什么、怎样做以及何时做；还有小型分类账簿，称之为"对照昨天账簿"，在账簿中可以按日对今年的销售量与去年的销售量作比

较。山姆以前在会计核算方面没什么经验，在大学里会计学也没有学精，所以此时的沃尔玛根据传统的会计体系进行记账，直至五六家沃尔玛商店开张后，沃尔玛才开始逐步摆脱本·富兰克林的会计体系。

正是听取他人的意见，汲取对手所长，听取对手的建议甚至是指责并积极改正，直面竞争，为竞争作充分的准备，才使沃尔玛在后来直面凯玛特、西尔斯等一些大型零售商时具有更多的优势，从而登上行业老大的位置。

农村包围城市的市场战略（3）

2.1.6 速度制胜

沃尔玛公司的成长速度之快，也是令人难以置信。沃尔玛在1969年时只有32家门店，销售额也不过3 100万美元；1971年，仅仅两年的时间，门店就达到51家，销售额也上升到7 800万美元；1973年开店78家，销售额16 756万美元；到了1979年门店竟多达276家，销售额120 000万美元。利润也成倍增长，从1969年的119万美元增长到1979年的4 100万美元。沃尔玛成立至今，一直保持着快速的成长，在1998年到2008年的10年里，沃尔玛的销售额从13 052 200万美元增长到40 124 400万美元；利润从439 700万美元增长到1 340 000万美元；开店数从3 591家到7 873家，分别增长3.07倍、3.05倍和2.19倍。

这样的扩张速度的确让人惊叹，也令其同行们感到不可思议。他们不只是惊奇，简直是无法相信于沃尔玛怎么能够建那么多的门店。他们兢兢业业一年也只能开三四家，最多也不过五六家商店，而沃尔玛一年竟然开了50家分店，然而沃尔玛确实做到了。沃尔玛在激烈的竞争中得以快速发展的一个重要原因就是它的快速扩张。扩张是山姆最为热衷的活动，从他在本顿威尔开第一家小店时起，他就雄心勃勃地开始寻找第二家店的位置。只要赚到了钱，他就会马上投资开另一家店，甚至靠借贷开设新店。对山姆来说，公司的成长是让他最为兴奋的事情。在快速扩张的同时，沃尔玛还尝试新的商店模式，并通过兼并收购获得突破性发展。1983年，沃尔玛开始发展山姆会员店，这一计划成了沃尔玛进行扩张的典范之一，沃尔玛的门店像燎原的野火一样迅速扩展。

沃尔玛取得了快速发展，人们脑海里不禁浮现出一个问题：沃尔玛的快速发展为什么没有出现大的问题？仔细分析沃尔玛的盈利模式和增长模式就会发现，沃尔玛的快速成长是建立在其盈利增长之上的，盈利成为沃尔玛快速发展的基础。对于沃尔玛的盈利模式，美国

美智管理咨询公司副总裁亚德里安J. 斯莱沃斯基在他的《发现利润区》一书中这样评论："几乎没有一家企业的领导人像向山姆·沃尔顿那样清楚地了解自己企业的盈利模式。"其实，斯莱沃斯基说所的沃尔玛的盈利模式就是沃尔玛控制从供应商到顾客的整条供应链。这使沃尔玛在降低物流成本、广告费用、招收员工的成本的同时，也使它的利润不论在附近地区还是边远地区都能比同行高出几个百分点。这些高出的利润为公司提供了额外的资源，支持公司在几十年中获得了持续20%的年增长速度。

2.2 开店策略

对于零售业来说，商圈的确定、店址的选择、卖场的规划与陈列、商品结构的确定与优化都十分重要，作为行业领导者的沃尔玛在这些方面形成了一些具有自己特色的理念和操作方法。

图2-2 沃尔玛的开店策略

2.2.1 确定商圈

沃尔玛对确定商圈十分重视，它的每一个商圈选择都是经过仔细分析后确定的。在不断的发展过程中，沃尔玛逐渐形成了自己一套确定商圈的操作办法。以山姆会员店的选址为例，由于山姆会员店是实行会员制，顾客要凭借会员卡购物，每个会员店的商场电脑数据库对会员的资料有详细的记载。依据这些资料，沃尔玛创造性地通过查询电脑资料，得出在商场各个方位最边缘的顾客位置，将这些点连接起来，组成山姆会员店商圈的边界。

在进入一个新城市时，沃尔玛会以这个城市已有的零售店的商圈大小作为参照。同时，为了更加精确，沃尔玛还会根据两个城市在居民人口分布、城市规划、交通状况、商业布局、流动人口等方面情况的差异以及仓储式零售店在经营规模、经营特色上的不同，进行适当的修正，以取得该商圈的各种参数。有时，沃尔玛还通过问卷调查的方式收集确定商圈所需的信息。比如，向顾客发放调查问卷，了解假

定在某地建一个零售店的话，在各个方向上愿意到此购物的最远的顾客分布在哪里，这些顾客就构成了商圈的边界线。

2.2.2 选址规划

1. 选址原则

随着开设越来越多的门店，沃尔玛总结出了一套自己的选址规则，并在新店的选址过程中加以实施。

（1）从连锁发展规划出发。沃尔玛设立门店要从发展战略出发，通盘考虑连锁发展规划，服务于企业的整体发展战略。门店的设立具有一定的集中度，以免设店选址太过分散，这有利于总部实行更加精细科学地管理，节省人力、物力、财力。

（2）选择经济发达的城镇。经济发达、居民生活水平较高的城镇是零售商店的首选地。这些城镇人口密度大、人均可支配收入高、需求旺盛、工商业发达，零售店在当地有较高的发展水平。有研究报告指出，沃尔玛开设折扣店的小镇，一般比没有开设折扣店的小镇经济会更发达，这保证了沃尔玛有充足的客源。

（3）独立开设门店。沃尔玛的商店大都?要独立的门店，一般不与其他大型零售店聚集在一起。沃尔玛在商店的选址中十分注意与其他仓储式零售店、大型综合零售店以及批发市场等保持一定的距离，至少和它们在核心商圈不能重叠，以免引发恶性竞争，导致两败俱伤。但有时，出于抢占市场的需要，沃尔玛也会在凯玛特等竞争对手的地盘上立足，一争高下。就像在中国石景山的山姆会员店，就和竞争对手在一起。

（4）选择城乡结合部。沃尔玛的卖场一般规模较大，考虑到成本因素，沃尔玛常常会将店址选择在城乡结合部。例如山姆会员店的选址一般应具备这样两个条件：第一，该地点土地价格和房屋租金要明显低于市中心，土地价格一般为市中心的1/10以下，这样有利于减少零售店投资，降低运营成本，为沃尔玛仓储式零售店的低价格销售创造条件；第二，要符合城市发展规划，与城市拓展延伸的轨迹相吻

合，这是由于城市的发展会给仓储式零售店带来大量客流量，降低投资风险。

2. 店址调查

在上述选址原则的指导下，沃尔玛对候选的店址进行市场调查，调查主要包括以下三个方面：

（1）交通便利性。在交通方面，主要有两个衡量标准：一是该地是否接近公路干线，交通网络是否四通八达，商品从火车站、码头运至商店是否方便，白天能否通过大型货车，因为大城市普遍对大型货车实行运输管制，中心区许多街道不允许货车通过，有的只允许夜间通行。二是该地是否有较密集的公交汽车路线，各条公交路线的站点能否均匀全面地覆盖整个市区。

（2）易见度。易见度是用来衡量门店被往来行人或乘车者所能注意到的程度。商店的可见度越高，就越容易引起人们的重视，他们来店里购物的可能性就越大。所以，沃尔玛选址时要选择可见度高的地点，一般都会选在两面临街的十字路口或三岔路口。

（3）适用性。如果要征用土地建房子，沃尔玛就要考虑土地面积、形状与商店的类型是否相符。若租用现成的房子，就要考虑建筑的构造、材料、立面造型及其可塑性。沃尔玛仓储式零售店货架比一般商场的要高，相应地要求建筑物的层高也比较高。同时还要了解有关城市建设发展规划要求，详细了解该区点的交通、市政、绿化、公共设施、住宅建设或改造项目的近期和远期规划。

2.2.3 成功的卖场规划

沃尔玛的购物广场和山姆会员店都属于大型的卖场，商品品种涵盖人们日常生活的方方面面，由于商品品种众多，顾客选择商品的难度很大。因此建立和保持一个适宜的卖场规划是沃尔玛面临的一个重大挑战。沃尔玛在这方面做得很成功，优秀的卖场规划既让到店的顾客流连忘返，也使沃尔玛获得了丰厚的收益。

沃尔玛新开业的门店都会按统一的标准作卖场规划，它的店铺面积大小、店铺装饰、商场货架尺寸、商品摆放位置、商品标牌放置等都有公司统一的规定。为了方便顾客挑选商品时观看价格标牌，沃尔玛要求所有商品的价格标牌都一律挂在货架上。

2.2.4 科学的卖场陈列

沃尔玛对于商店内的商品陈列有自己的一套方法，陈列的依据是沃尔玛商店内的商品组合。沃尔玛根据店内的商品结构与组合形成了一套独特的商品陈列方法。

1. 不同业态的卖场陈列

农村包围城市的市场战略（4）

从总体上看，沃尔玛在商品组合上遵循“80/20法则”。即用20%的主要商品创造80%的销售额。同时，沃尔玛还根据不同形式的零售业状态采取不同的商品组合。例如，山姆会员店向消费者提供“一站式购物”服务，商品结构宽度广、深度适中，也就是商品的种类齐全，但单一商品类别适度齐全，50%以上的商品为食品类；家居商店商品结构宽度广且深，产品品种非常齐全；折扣店商品结构窄而浅；购物广场的商品主要是日用生活品，其结构则采取窄而深。

沃尔玛每种业态的门店中陈列方法各不相同，会根据该业态门店的商品组合不同而定。由于山姆会员店是仓储式的连锁店，它一般只有一层，主要商品包括五金家电、日用品、办公用品、保安设备、保健美容品、新鲜和冷冻食品（主要采用大箱和组合包装）。商品选择原则为“限制商品品种、精选高品质品牌”，每店大约只有3～5千个品种，不讲系列化、力争品种较少而销量最大。因此，它一般采用踏板陈列的方式，所有商品进店以后都存放在卖场中，不设仓库。这样做是基于两点考虑的：一是突出琳琅满目的商品，渲染气氛。统计数据显示，大量存放在卖场比只摆样品更能促进销量；二是确保库存。库存多少一目了然，如果某货位的商品卖空了，山姆会员店决不会把另外的商品摆过来，以免耽误了该商品的补货。

2. 沃尔玛卖场陈列的规律

沃尔玛在不断的实践中摸索出了一套适合自己的商品陈列方法，并总结了一些规律：

（1）伸出货架的标示牌。有调查显示，如果标明商品的价格和零售店铺，其促销效果可以增加125%；如果只标明商品的零售店铺，销售效果则只有18%。在零售商店里购物，65%的顾客会参阅货架上的标价。货架上的标价有助于顾客挑选商品，加快他们的购买速度。同时，也有助于营业员快速补货。

（2）货架中商品摆放高度。有调查显示，理想的位置应该是距离商场地面80～130cm之间的部分。货架上距商场地面180cm的商品的销售量只是95～115cm处的1/10。

（3）堆放式陈列比其他形式陈列更具效果。堆放式陈列可以激发顾客的好奇心，诱使他们自己“去翻”、“去找”。曾有广告策划专家在零售店铺里的相似位置上，对这两种陈列形式的销售效果进行比较。结果发现，堆放式陈列的销售额高出一般陈列方式的一倍。

这样科学合理的卖场陈列加上沃尔玛经久不变的服务理念创造出了消费者的高满意度。

2.2.5 正确确定商品种类与结构

对于现代的零售商而言，大量的商品充斥着零售业市场。如何吸引消费者的注意力，赢得消费者的青睐成为竞争取胜的关键，而正确确定商品种类与结构在这一关键中发挥很大的作用。

沃尔玛在这方面做得很成功，它的营销人员对零售市场进行定期分析，及时提出策略。他们对商品种类和商品结构进行研究规划。

1. 明确商品分类方法

沃尔玛将其商店的商品按照不同的标准划分为不同的类型。例如，按销售情况划分，可以分为畅销商品、平销商品和滞销商品；按价格和质量划分，可以分为高档、中档和低档商品；按商品的耐久性，可分为耐久类商品和单品商品；按顾客对商品的选择程度，可分为便利品、选购品和特殊品；按商品销售比重及其在商场销售中的作用，可以分为主力商品、辅助商品和关联商品。

通常来说，沃尔玛商品分类的方法主要有以下两种：

（1）按销售贡献分。按销售贡献分，沃尔玛的商品分为三种。①主力商品。主力商品是指在商场经营中，无论是销售额还是销售量均占主要部分的商品，它的品种数最虽然在沃尔玛零售店中一般只占20%，但却创造出80%左右的销售额，这符合我们所熟知的“80/20法则”。沃尔玛的经营方针、经营特点以及企业的性质和竞争力主要由主

力商品来塑造和体现。②辅助性商品。辅助性商品是对主力商品的补充，与主力商品有较强的关联性，是与主力商品同属一个类别的不同品牌的商品。它不仅可以衬托出主力商品的优点，成为顾客选购商品的比较对象，而且还可以克服商场商品单一，满足顾客多样性的需要。沃尔玛辅助性商品的配备，充分考虑到了它的季节性和流行性，对过季、过时的商品进行及时替换。③关联性商品。关联性商品是在用途上与主力商品有密切联系的商品，两者通常要组合在一起使用。例如，剃须刀与刀片、西服与领带都是关联商品。配置领带、刀片等关联商品，可以增加主力商品的销售，方便顾客购物，扩大商场整体销售量。在沃尔玛的商品结构中，关联性商品只占了其中的一小部分。

（2）按顾客选择分类。按照顾客选择分，沃尔玛的商品可分为三种。①便利品。这是指消费者购买频繁、经常使用、购买时不愿花过多时间去比较品种与价格的商品。便利品主要是日用品，这些商品价值较低，顾客经常使用和购买，如牙膏、香皂、电池、食盐、白糖等。②选购品。这类商品是指消费者购买频率较低，购买时会仔细比较价格、适用性、质量和式样的商品，如家电、办公用品等。③冲动购买品。指消费者事先并没有购买计划，在购买中因视觉、嗅觉或其他感官受到刺激而临时决定购买的商品，如儿童玩具、风味食品、糖果、饮料等。④特殊品。这些商品主要是一些大件商品，如家用电器等。这些商品不是沃尔玛所售商品的主流。

2. 确定有利的商品结构

沃尔玛选择和确定商店的商品结构不仅仅从所有商店的共性出发，使之能保持相应的业态优势，同时还从各个分店所处的环境出发，因地、因时制宜，确定最有利的商品结构，使之在市场竞争中处于有利的地位。具体来说，沃尔玛决定商品结构时考虑的因素主要有以下四个方面：

（1）单店自身情况。单店的经营规模和实力、市场定位，甚至连企业的股东情况都有可能影响到企业的商品结构。如门店A主要定位于新零售店，以批发为主，而门店B则定位于一般日常消费者，以零售为主。同等规模下，与B相比较，A的商品组合的宽度应较宽，而深度较浅，另外生鲜食品的比重也会小一些。

（2）消费者。这主要体现在顾客构成、消费结构和消费习惯的变化上。随着顾客构成的变化，购买力的提高，消费需求也随之不断变化，这种变化既反映出顾客对商品数量需求的变化，也更多地表现出在消费结构和爱好习惯上的变化，因此商品结构的配置既要与当地消费需求的特点相适应，又要预见到消费需求的变化，有意识地引导消费。

（3）同行业的竞争者。这主要是指根据邻近商圈内商业网点的布局及其商品结构的情况与变化，选择最佳的商品结构，以此打造沃尔玛门店的经营特色，避免恶性竞争。例如，附近没有大型的百货商店，即使有的一些中小型百货商店的商品档次也较低，针对这种情况，沃尔玛门店就可以适当增加中高档商品的比重。

（4）季节的变化。一些商品的需求呈现出明显的季节性或周期性的变化。如服装鞋帽、时令性食品。春夏秋冬四季循环，每季都有自己的特色，都有些主打的商品。一些节假日商品也是如此，它们的消费有很强的周期性。因此，沃尔玛店的商品配置也会紧跟季节循环变化。

2.2.6 商品结构的优化组合

随着技术进步和竞争的需要，产品创新成为一种趋势和必然，市场上几乎每时每刻都有新的产品销售；同时消费者的需求也在不断地变化，他们的消费偏好和市场消费热点也在不断变动。因此，沃尔玛会根据市场的变化不断引进新产品，优化商品结构。

通常，沃尔玛选购新品要经过以下四道程序：

（1）新产品审查。为了慎重起见，沃尔玛的新品引进通常经采购部门初审后，再由公司的商品采购委员会对商品进行逐一的评定筛选，筛选中除初评项目外，还需针对其口味、包装、售价以及市场性作复审，以防止不合乎标准的商品流入门店销售。

（2）新产品试销。如果贸然将新产品引进所有门店销售，风险很大。沃尔玛总店通常针在不同商圈中选择几个具有代表性的门店进行试销，再由试销结果决定是否将新产品推广到所有门店。

（3）更新卖场商品陈列表。新商品若试销效果良好，采购人员及时进货，确定新商品的陈列位置，更新原有的商品陈列配置表。

（4）全面引进。沃尔玛在新商品全面引进门店前，事先以网络的方式告知门店，并给予一定的前置时间，然后执行新产品引进及滞销产品退出工作，如期变更商品陈列配置。

农村包围城市的市场战略（5）

2.3 营销策略

1960年，杰罗姆·麦卡锡（McCarthy）在其《基础营销》（Basic Marketing）一书中将营销要素概括为4类：产品（product）、价格（price）、渠道（place）、促销（promotion），即著名的4P组合理论，第一次将企业的营销要素归结为这四个基本营销策略的组合，成为现代市场营销学的理论基础。1967年，菲利普·科特勒在其畅销书《营销管理：分析、规划与控制》第1版进一步确认了以4P组合理论为核心的营销组合方法，此后随着该书的畅销，4P理论得到广泛传播和接受。本节就从产品策略、价格策略以及促销策略三个方面剖析沃尔玛的营销策略。

2.3.1 产品策略

1. 商品的分类、组合

（1）以便利品为主，配售适量选购品。围绕人们日常生活消费，沃尔玛店内销售的商品以便利品为主，适当配售选购品。之所以把便利品作为主要销售商品，是因为便利品价格低、易耗、购买频率高、购买周期短，比较适合自助销售。也正因为如此，山姆会员店将包括生鲜食品在内的食品、日杂用品作为经营重点。

但是仅仅经营便利品会使沃尔玛的经营范围受到限制，且缺乏特色，无法更好地满足顾客的需求和竞争的需要。出于竞争和满足顾客需求，沃尔玛还适当经营了选购品。以山姆会员店为例，其店内商品的品种一般达到3万～6万种。其中，食品（主要包括水果蔬菜、鲜肉、牛奶制品、冷冻品、罐头、粮食制品、饮料、小吃、甜食和酒类等）占40%～50%，非食品（主要包括家电、办公用品、体育用品、日用品、家具、家庭装饰品、纺织品、玩具、工具和园艺品等）占50%～60%。

（2）以中档商品为主，兼顾高档和低档商品。沃尔玛主要面向工薪族以及追求低廉价格的消费群体，在商品定位时以中档为主，适当兼营高档和低档商品。

（3）重视商品的高周转性。与其他零售店经常把高利润摆在首位相比，沃尔玛更加重视商品的高周转性。例如，山姆会员店的收入除批零差价外，很大部分是来自会员交纳的会费，以及向厂家收取的商品上架费、商品数量折扣、年底退佣以及对厂家资金占用上所获得的效益等。由于山姆会员店必须以低于市场的价格出售商品，这就导致山姆会员店的毛利润很低，所以沃尔玛店的利润主要是由非毛利润所构成。也就是说，山姆会员店的利润是建立在大量销售、高商品周转率的基础之上的。因此，沃尔玛经营重点一般都放在那些销量大、周转快、购买频率高的商品上。

2. 自有品牌

沃尔玛历来重视自有品牌的开发和使用，并不断提高自有品牌率，其计划在2010年将自有品牌率提高到20%。自有品牌已成为沃尔玛竞争的又一有力武器，其高性价比受到消费者的青睐，自有品牌商品的价格通常低于一般品牌10%～20%，有时甚至达40%，但其质量并不低于一般品牌。

沃尔玛的自有品牌涉及食品、服装、玩具、家居等多个领域，在中国主要有“惠宜”（Great Value）、“Mainstains”、“Simplybasic”等。其中，惠宜创始于1993年，现已成为美国食品市场最大的品牌。到过沃尔玛在美国商店的人还会对沃尔玛的山姆国货精选、鲍比·布鲁克斯服装、奥罗伊狗食、特选小猫食、常用机械五金工具、野外运动猎装、沃尔玛家用油漆等其他自有品牌印象深刻。沃尔玛的“山姆国货精选”品种丰富多样，有曲奇饼干、咖啡、糖果、薄脆饼干、软饮料、果汁、快餐小吃、通心粉、烹饪油、家用设备、园艺设备、宠物食品、沙拉酱等。

自有品牌的商品具有风格独特、价格低廉，设计、货源、价格“三统一”的优势。自有品牌的商品可以形成系列产品，适合特定顾客的需要。因此，建立和发展自有品牌，充分发挥品牌效应是大型零售商的发展趋势，从零售业的发展历史及规律看也是如此。零售商一般都是从销售一般品牌商品开始的，但在其形成规模之后，发展自有品牌成为发挥自己品牌效应的必由之路。很多大型零售商都经历了以一般品牌为主，逐步发展为自有品牌为主的过程，有的大型零售商的自有品牌率甚至达到20%～25%。

沃尔玛自有品牌能够得到消费者的认可和其品牌效应有很大的关系，因为沃尔玛品牌已经在消费者中树立了良好的口碑。沃尔玛在创建自有品牌时，除了依托自身强大的品牌效应外，还特别注重与著名企业联合。1999年6月，沃尔玛同通用电气公司达成独家使用通用电气小家电系列产品品牌的协议。由于顾客对沃尔玛和通用电气的高度信任，使品牌的质量和价值令其他品牌无法媲美。这种合作给沃尔玛和通用电气都带来了巨大的品牌效应。

2.3.2 价格策略

企业的价格策略既受到企业内部因素（企业的营销目标、营销组合战略、成本及组织）的影响，也受到外部环境因素（市场和需求，竞争对手的成本、价格和供应）的影响。

沃尔玛的价格策略充分考虑了内部和外部两个方面的因素，在第一家商店成立时就形成了 “天天平价”的价格哲学。1962年，山姆在他第一家商店挂上沃尔玛招牌后，在招牌的左边写上了“低价销售”，右边写上了“保证满意”。47年来，这两句话几乎成了沃尔玛全部的经营哲学，从当年的小镇商店开始到现在的零售帝国，这一哲学从未改变过。

天天平价是沃尔玛不懈的追求，在创立之初，沃尔玛就提倡低成本、低费用、低价格，让利给消费者的经营思想，它坚持每一种商品都要比其他商店便宜。为了实践这一经营思想，山姆付出了艰辛的努

力。一方面，他努力地降低成本。在创业之初缺少资金的情况下，山姆带领员工们自己动手改造租来的旧厂房，研究降低存货的方法，尽最大可能地降低费用，为实行真正的折价销售奠定成本基础。另一方面，他调低利润目标。在当时的情况下，相对其他竞争对手45%的利润目标，山姆将沃尔玛的利润目标定在30%，后来进一步降到22%。当竞争对手不愿把一件原来卖8美元的罩衫卖到5美元时，沃尔玛这样做了，这为其争取到了大批的顾客。

沃尔玛还通过管理与供应商的关系进一步降低成本，实现天天平价。一方面，沃尔玛砍掉一切中间环节，直接从工厂进货，并凭借其雄厚的经济实力尽可能地把进货价格压低。另一方面，沃尔玛重视与供应商建立融洽的合作关系，并不因自身规模大、实力强而肆意损害供应商的利益来增加自身利润，而是通过合作降低成本，保护供应商的利益。沃尔玛给予供应商的优惠远远超过同行。当年，美国第三大零售商凯玛特对供应的商品平均45天付款，而沃尔玛仅为平均29天付款，这大大激发了供应商与沃尔玛建立业务合作的积极性，从而保证了沃尔玛商品的最低进价。

山姆经常对他的员工说："我们珍视每一美元的价格，我们的存在是为顾客提供价值，这就意味着除了提供优质的服务以外，我们还必须要为他们省钱。我们为顾客每节约一美元，就会使自己在竞争中抢先一步。"为了赢得这一美元的价值，沃尔玛实行了全球采购战略：低价买入，大量进货，廉价卖出。这一"比任何一家公司都走得更远"的薄利多销原则并没有使沃尔玛遭受损失，反而使公司赚得了更多的利润。

具体地说，沃尔玛的价格策略可以分为五个方面：商品属性定价法、量贩定价法、促销商品定价法、新店价格策略以及竞争价格策略（见图2-3）。

图2-3 沃尔玛的价格策略

农村包围城市的市场战略（6）

商品属性定价法就是根据商品的种类和消费者对商品熟悉程度不同而实行差别定价的方法。沃尔玛的商品属性定价法分为敏感商品定价法、一般商品定价法和冲动购买品定价法三类。

敏感商品是指消费者购买频率高的大众化商品，或者是厂家经常在媒体上做宣传的商品。由于消费者对这类商品很熟悉，并且很容易进行价格比较，因此，针对这类商品，沃尔玛实行“超低价”的定价策略。一般商品是指消费者对商品价格不是很敏感，同类商品很多，消费者难以在短时间进行价格比较的商品。针对这些商品，沃尔玛一般实行“成本+利润”的定价策略，但在定价水平上实行市场跟随策略，以不高于市场水平为准。冲动购买品是指价格弹性比较大、消费者对商品熟悉程度不高且对价格不敏感，无法通过比较或者商品自身属性判断商品的价格的商品。这类商品的购买者大多是追求时尚的年轻人，他们在购买前基本没有购买计划，而是凭“一时冲动”，购买随意性比较大。针对这类商品，沃尔玛采取“因时因地而异”的定价策略，定价水平一般会高于市场水平。

2. 量贩定价法

量贩定价法是沃尔玛在山姆会员店根据包装大小将同种商品以不同的包装、不同的价格出售，有的将单个小包装和多个商品甚至是整箱整捆在一起销售。通过此举，大的包装中的商品单价比正常包装的要低，通过价格对比，可以促使顾客购买大包装商品，从而增加顾客的购买量。但沃尔玛这一定价方法有两点需要注意：第一，商品包装大小要适中，过小或者过大都不好。过小，对零售店批量销售的推动作用不大，过大，购买者一时消费不了，反而会限制消费者购买。一般来说，价值不高、消费频繁、保质期较长的可采用较大的商品包装；第二，大包装商品的单价要明显低于小包装，否则无法起到刺激消费者购买的作用。

3. 促销商品定价法

促销商品定价法是指沃尔玛的一些商店有时会对顾客非常熟悉的一些商品采取暂时性大幅度降价活动，甚至不惜把价格降至成本价之下，这样做的目的是为了吸引更多的顾客，提升门店的整体效益。虽然降价商品会给门店的利润带来损失，但这些商品吸引了更多的顾客光临，顾客除了购买降价品外，还会顺便购买一些其他商品，由此带来门店中总体销售额的上升，减价损失的利润也可以从增加的销售额中得到补偿。实施这种定价策略时，商品种类和品牌的挑选是非常重要的。在商品种类选择上，有研究显示，一般应选择男女老少皆宜，家庭通用的商品，在降价幅度上应比平时或竞争价格低20%～40%。在商品品牌选择上，要注意与供应商协商。因为对把某些品牌的产品作为超低价的促销产品可能会使该品牌给消费者留下低价印象，并会对该品牌的整体市场价格秩序产生影响。因此，在超低价促销时可以选择自有品牌商品或者厂商不注重品牌的商品。

促销商品定价法主要有以下三种方法：

（1）特殊事件定价法。所谓特殊事件定价法是指在公众性的节目或其他特殊性的日子里进行商品促销的定价法。采用该定价法需要注意两个问题：一是要选择适当的促销商品。促销品的选择恰当与否，会直接影响到促销效果。沃尔玛一般选择与节目密切相关的商品，如儿童节选择儿童用品、情人节选择情侣礼品等；二是要选择适当的促销时间。沃尔玛一般选在节日前夕及节日期间，持续时间不宜太长，这样才能给顾客造成一种时间有限、过期不候的紧迫感，有利于顾客迅速做出购买决策。

（2）标志商品滚动定价法。滚动定价法就是从众多的商品中挑出一定数量的商品作为促销商品，这些商品分为几批滚动促销，在促销期间购买者可享受购买优惠，其余时间则按正常价格销售的一种促销商品定价法。这是促销商品定价法中最常用的一种方法。采用滚动定价法既可以使顾客对沃尔玛的促销商品在较长时间内保持新鲜感，又

能减少促销商品的数量，降低促销低价销售造成的利润损失。沃尔玛通常每周都要推出一批特价促销商品。

（3）数量折扣定价法。所谓数量折扣法又称为批量折扣，是指对购买量大的顾客，给予一定的价格折扣，鼓励购买。它是仓储式零售店吸引顾客的一个重要手段。数量折扣分为一次性数量折扣和累积数量折扣两种。一次性数量折扣是指对一次购买量达到规定金额标准而给予的价格优惠，其目的是鼓励顾客增加每次来门店的购物量，便于门店组织大批量销售。累计数量折扣是指对一定时期内累计购买数量超过规定的金额而给予的价格优惠，其目的是为了使顾客保持长期稳定的购买。

采用数量折扣法，需要注意以下三点：第一，科学划分数量折扣的档次。档次太高，会限制大量购买，档次太低，又不利于促销效果。第二，合理确定数量折扣的起点，起点过高，买?望尘莫及，起不到鼓励购买的作用；起点过低对利润又有影响。第三，认真确定各个档次的折扣率。每个档次的折扣率，应根据档次之间的数量和收益来确定，从而体现出各个档次之间的差别。对于价格折扣，一般可以通过返还现金、赠送购物券、转入会员卡等方式兑现给消费者。

4. 新店价格策略

一家新的沃尔玛门店开业之后，由于人们对新店的新奇感和开业前的广告宣传以及开业仪式的效应，众多的顾客会在开业后一段时间内陆续光顾。但以后他们是否还会继续光顾，并能把沃尔玛的口碑相传，吸引更多的消费者光顾，很大程度上取决于他们首次光顾时沃尔玛留给他们的印象，其中的重要印象之一就是所售商品的价格是否比其他商店的要低。所以，许多新开张的沃尔玛商店都实行特殊的价格策略，以最低廉的价格，甚至不惜亏损，力争在消费者中留下物美价廉的第一印象。

一般来说，新开张的沃尔玛门店实施特殊价格策略主要有两种：

（1）低价渗透策略。低价渗透策略指新开门店以较低的产品价格面对消费者，迅速引起轰动效应，极快地获得较高的市场占有率，在顾客形成购买惯性后，再适当提高产品的价格。低价渗透的最大优势就在于能将沃尔玛的物美价廉的经营特色最快、最大限度地传达给消费者，并可以迅速地提高其市场占有率。

（2）折价渗透策略。折价渗透策略，指的是新门店以折扣价格打入市场，吸引众多顾客光顾。折价渗透与低价渗透不同。低价渗透常常是与竞争对手进行比较，定价以主要品种低于竞争店价格为标准，具有极强的针对性和渗透性；而折价渗透是在正常定价水平基础上折让一定比例，例如有些商品会打9.5折。折价渗透策略具有一些不足，由于各种商品毛利加成本各不相同，按一定比例一刀切降价，会造成有些商品价格无谓地下降太多，而有些商品价格优势又不明显。低价渗透持续时间较长，一般要持续到对商品价格进行调整时为止，而折价渗透持续时间就不能过长，否则，消费者对这种促销方式会失去新鲜感，有可能会产生受骗上当的感觉。

5. 竞争价格策略

消费者会用竞争对手类似商品的价格作为判断某种商品价值的依据。以竞争为基础进行定价的企业很少关注自己的成本和需求，而是关注竞争对手的价格及变动情况，并及时做出回应。

在价格竞争过程中，沃尔玛运用的价格策略主要是降价策略。一般情况下，沃尔玛会在竞争对手降价之前就做出反应，他们通常会考虑并弄清楚以下几个问题：

ナ竞争对手降价的目的是什么？是为了侵占市场还是经营能力过剩？是因为成本下降还是想领导全行业价格变动？对手目前可能有多大的赢利空间？

ナ竞争对手的降价属于暂时性还是长久性的？

ナ如果对对手降价置之不理，将对自身的市场占有率和利润发生何种影响？其他零售企业又会如何？根据企业的实际情况，沃尔玛连

锁店对竞争者降价的应对策略一般会采取跟进，以更大幅度降低价格。

实践证明，沃尔玛的这一价格策略帮助其赢得了与凯马特的两次竞争。凯玛特作为当年全美国第二号的零售商，在商品价格上与沃尔玛竞争了几十年，最终输在沃尔玛手下。两者的第一次价格战发生在1976年。当时，凯玛特突然向沃尔玛展开了进攻，在沃尔玛经营最好的4个市镇开分店，同时也向其他区域性折扣百货连锁展开攻势。一时间，各公司都在讨论如何避免与凯玛特直接竞争，而山姆却站出来声明沃尔玛将积极迎战，决不退缩。当时凯玛特已有上千家分店，而沃尔玛只有150家。1977年，凯马特在小石城发起低价格战时，沃尔玛指示自己在当地的分店经理："任何商品都绝不能让它们的价格比我们的低"。这场价格战打得异常惨烈，最后，沃尔玛甚至把佳洁士的牙膏降到每管6美分，凯玛特无法再降了，沃尔玛赢得了这场商战。第二次价格战发生在20世纪90年代末期。当时凯马特为抢占市场，连续几年囤积了大量货物，结果5%的存货损耗掉了，超过了同业水平的一倍。为把积压的商品周转出去，它只好大减价，以腾出进货的资金，这又掀起了与沃尔玛的价格战。结果，搞价格战凯玛特不是沃尔玛的对手，这次价格战又被沃尔玛的年关促销战彻底打败。

沃尔玛通过以上的这些价格策略，既巧妙地吸引了大批的消费者，使消费者认识了物美价廉的沃尔玛，在消费者心目中留下了深刻的印象；又成功地战胜竞争对手，不断扩大其市场份额及影响力。

6. 促销策略

促销是指商家的短期宣传行为或与消费者建立基于会员制的长期关系，目的是鼓励消费者的购买性。

沃尔玛运用的促销策略主要有以下四种（见图2-4）：

图2-4 沃尔玛的促销策略

（1）服务促销。沃尔玛服务促销的宗旨是为顾客提供满意，在沃尔玛的商店中张贴着醒目的标语："我们争取做到，每件商品都保证满

意！”沃尔玛的服务促销主要包括以下三个方面。

第一，站在顾客的角度思考问题。分店的经理们经常指着货架上的某种商品，要求部门经理从顾客角度出发摆放商品，并体察顾客购买商品时的心理和寻找方式。并且要求每一名经理都设身处地为顾客着想，以顾客的观点看待商品陈列、商品采购、商品种类、各项服务等。因此，沃尔玛总会让顾客感到方便随意。

第二，基于顾客需求推出“一站式购物”的新模式。在商品结构上力争富有变化和特色，以满足顾客的各种需求和喜好；经销的商品种类众多，像食品、玩具、新款服装、化妆品、家用电器、日用百货、肉类果菜等。

农村包围城市的市场战略（7）

第三，为顾客提供便捷的服务。沃尔玛为顾客提供的便捷服务主要有四类：①车位服务。例如深圳的沃尔玛店营业面积12 000多平方米，有近400个免费停车位，而另一家营业面积达17 800多平方米的沃尔玛购物广场也设有约150个停车位。②食品服务。沃尔玛将糕点房搬进了商场，设有“山姆休闲廊”，所有的风味美食、新鲜糕点都为顾客提供在购物之余的休闲享受。③免费咨询。店内聘有专业人士为顾客免费咨询电脑、照相机、录像机及其相关用品的有关情况，有助于顾客减少盲目购买。④商务中心。店内设有文件处理商务中心，可为顾客提供包括彩色文件制作、复印、工程图纸放大缩小、高速文印在内的多项服务。⑤送货服务。一次购物满2000元或以上，沃尔玛皆可提供送货服务，在指定范围内收廉价的费用，因为商品价格中不含送货成本。

（2）广告促销。广告是每个商家、厂家常用的销售手段，是促销的组合中的一种。不过沃尔玛在广告方面有着自己的特色，概括地说，沃尔玛的广告促销有以下三个方面的特征。

第一，沃尔玛很少做广告。有调查显示，全美零售业排名第一的沃尔玛的广告投入占销售收入的0.5%左右，而排名第二的凯玛特投入的比例2.5%，排名第三的西尔斯是3.8%。同时，沃尔玛的广告很有效果，公司每投入一美元的广告费，就可以有192.85美元营业额进账。沃尔玛在广告上的费用花费很少还体现在许多的方面。每逢过节，沃尔玛会在商店里进行各种活动以表示庆祝，而每次在费用处理上都是精打细算。无论是在中国还是美国，或是世界上其他的国家的任何地方，沃尔玛的广告都做得很少。沃尔玛常用的广告仅仅是黑白两色的纸。曾任沃尔玛副总裁的保罗·海曼说过：“沃尔玛公司在广告上的经费的确是有限的，但是沃尔玛的目标就是尽可能地压低广告费用，因为广告费用越低，就越能用低价商品回报顾客，这能让他们一次再一

次地回到沃尔玛购买商品。”保罗·海曼也承认：“广告是主要的策略，是与未来和潜在的消费者的沟通方式之一，因此不可能是全不采用，只是在规模、程度上不同罢了。”

第二，注重广告的直接效果。对沃尔玛来说，做广告就要做直接有效的广告。在沃尔玛的早期发展中广告是少之又少，有的也只是借助于电视和报纸的广告来提醒顾客，比如一些直接的声明：沃尔玛总是以最低的价格提供最好的、最值得信赖的品牌。这样简单直接的广告总能达到意想不到的效果，给顾客留下深刻的印象，同时吸引了大量的客源。山姆做的第一个广告，是在1960年的7月29日《本顿县民主党人报》的一个版面上，内容是说商店重新开张大甩卖。当地居民们蜂拥而至，纷纷抢购便宜货，这次的大减价“甩卖”宣告成功。这次广告的成功对以后沃尔玛的广告理念及策略产生了很大的影响。

第三，通过商品和口碑做广告。沃尔玛所指的“广告”商品是指每个商店的主打商品，也叫做形象商品。在各自不同的经营风格的商店里，会挑选出不同有代表性的主导商品。除了通过商品做广告外，顾客的对沃尔玛口碑的相传也达到了广告的效果。

针对通过商品和口碑做广告，山姆在自传中写道：“在我成年之后，几乎没有一天不在考虑有关商品销售的问题。我猜想在这个国家里，在零售业中没有其他管理人员会比我更多地强调重视商品销售和商品促销的重要性……我确实喜欢挑选出一种商品，也许是最基本的必需品，然后让人们注意到它。如果你把商品挂起来引人注意，就不会有任何卖不出去的商品。所以我们大量采购某些商品并大力进行促销，以便让人们注意到这种商品。如果销售情况不好，我们就把它撤下来，放到普通商品的摊位上。挑选广告商品通常来说也是一件很有技巧的事情，这个商品的本身价值不能太高，按照一定比例压低价格的话，实际价格就不会出现很大的差异，这样商家在减价的时也不会有多大的损失。由于这些商品的质量、性质都大同小异，顾客在选购商品时不会太注重品牌，而更注重价格。同时这些商品都不存在明显

的垄断，是一些日常用品，每个商品都可以以最低价出售，人们对它们也是长期需要的，用量也比较大，这就给薄利多销带来了许多商业机会。”

（3）游戏娱乐活动促销。沃尔玛还利用游戏娱乐等活动方式进行促销，其活动促销包括以下两个方面。

第一，有奖销售。沃尔玛的有奖销售是这样进行的，公司将各种奖项的名称写在纸片上，然后从屋顶上往下抛撒，让人们在下面跳起来抢接，谁接着奖品就归谁。有时候，沃尔玛还放彩球助兴，或者举行“月光疯狂大拍卖”—这样的大拍卖从正式营业结束后，一直延续到午夜，期间每隔几分钟就有一单交易做成，也不失为促销的一个好方法。

沃尔玛还搞过手推车中奖游戏，公司的每一辆购物手推车都有一个号码。如果哪位顾客手中的手推车幸运地被抽中的话，手推车里所有的商品都能以优惠价购买。甚至有时候，公司干脆将盒式饼干一次性送给远道而来的顾客。只要对销售有利，能够帮助烘托气氛，沃尔玛总是大胆尝试。种种做法都让顾客们感到新鲜有趣，越来越多的顾客到沃尔玛商店来购物，就好像与沃尔玛的员工一起玩游戏一样。

第二，公司举行的活动促销。为了给慈善事业捐资，有一家沃尔玛商店竟然专门举行了一次吻猪比赛，他们在坛子上贴上经理的名字，捐款最多的坛子上贴有其名字的经理必须去吻一头猪。这样，不仅为慈善事业募集了善款，也提高了沃尔玛的公众吸引力，达到了促销的效果。

而另一家沃尔玛分店曾搞过一次声势浩大的拉拉队活动，员工们高呼口号“货物短缺怎么办？消灭它！消灭它！”或者直呼“加州的柑橘，得州的仙人掌，凯玛特必须小心!”等等，为他们的商店助威。在乔治亚州的菲茨杰拉德商店，经理让7位员工化装成水果和蔬菜，乘着彩车参加了欧文县的“甜土豆游行”，经过裁判席时，这些“水果和蔬

菜”大声呼喊沃尔玛公司口号，令裁判们忍俊不禁。结果获得一等奖。这些活动活跃了工作氛围，同时也吸引了更多的顾客。

（4）会员制促销。会员制是类似于减价优惠的一种促销形式，沃尔玛的会员制主要在山姆会员店里实行，它曾是沃尔玛夺取市场战胜西尔斯的一大法宝，并实现了沃尔玛与会员的“双赢”。

沃尔玛山姆会员店的会员类型分为企业会员和个人会员两类。企业会员申请人需出示一份有效的营业执照复印件，并可提名8个附属会员；个人会员申请人只需出示其居民身份证或护照，并可提名两个附属会员。两类会籍收费统一，以深圳山姆店为例，主卡年费均为150元，附属卡年费每张50元。

会员制主要给沃尔玛带来了三个方面的好处：第一，建立了长期稳定的消费市场。通过会员制，沃尔玛以组织约束的形式，把大批不稳定的消费者变成稳定的客户，从而大大提高了沃尔玛的营业额和市场占有率。第二，培养了大批品牌忠诚者。通过会员制，成为会员的消费者会长期在山姆会员店购物，这样很容易产生购买习惯，从而培养起消费者对沃尔玛品牌的忠诚感。第三，会费收入相当可观。会费虽相对个人是一笔小数目，但对于会员众多的山姆店来说，却是一笔相当可观的收入，它往往比销售的纯利润还多。

同时，消费者也从会员制中获益。首先，受超低价优惠或特殊服务。对于消费者来说，加入山姆店可以享受价格更低的优惠，一次性支出的会费远小于以后每次购物所享受到的超低价优惠，所以往往愿意加入会员店。其次，方便购物。消费者一旦成为会员之后，可以享受各式各样的特殊服务；例如可以定期收到有关新到货品的样式、性能、价格等资料，享受送货上门的服务等。最后，可利用会员卡馈赠亲友。会员卡的形式很多，其附属卡便可以礼品的形式转赠他人。

农村包围城市的市场战略（8）

第3章

财务管理与资本运作

沃尔玛公司的创始人山姆白手起家，缺少足够的创业资本，加上他一直坚持独立经营而不与他人合伙经营，使沃尔玛的快速发展造成了沃尔玛资金缺乏严重，债权人又步步紧逼。为了解决燃眉之急，山姆决定让公司上市，解决发展困境。沃尔玛从解决债务危机被迫上市，最后成为头号上市公司，并借助财务杠杆，通过兼并收购成就国际化道路。

3.1 为了摆脱财务危机，选择上市

3.1.1 遭遇负债的危机

山姆出生于一个农民家庭，小时候家里很少有积蓄，一家人生活得挺艰辛。后来，他靠自己白手起家并用从岳父那里借来的钱开始了自己的事业。这样的成长经历使他后来负债时有种不安全感。为了给纽波特的富兰克林商店购买冰淇淋机，他第一次到银行贷款，额度是1 800美元。从那时起，银行债务一直让他感到忐忑不安。但对于做生意的人来说，借款是不可避免的，山姆也精于此道。山姆的信誉良好，银行都乐意给他贷款，他们相信他的经营能力，相信他会还清贷款。可以说，银行贷款是山姆早期事业发展的保证。

在山姆早期的创业活动中，他坚持不与他人合伙而独立经营，因此必须设法筹集一切资金。在组建第一家沃尔玛店时，因投资量太大，又没有大连锁店支持，山姆以全家财产为抵押借款，加上弟弟巴德和一位同事的出资，才使建店的愿望得以实现。

20世纪60年代末，沃尔玛的发展速度明显加快，每年新增加店数达5家，并开始在计算机等先进技术设备上投资，建立了第一个配送中心。山姆想尽快扩张，赶超对方，实现全美第一的梦想，但他不得不面临资金短缺的问题。

为了扩大营业店铺，山姆从达拉斯共和银行的吉米·琼斯处贷得100万美元，同时广泛吸收其他投资者的资金，包括商店经理和亲友。不久，就有78名合伙者投资于沃尔玛。这时，沃尔玛已成为一家由32家商店组成，由几十位所有者共同拥有的公司。但是，沃尔顿家族仍然拥有每个商店的绝对多数的份额。在控制着公司的同时，山姆一家也肩负着数百万美元的债务，这使山姆感到压力很大，他迫切希望还清债务，但财务危机还是出现了。

1969年8月，由于发展过快，沃尔玛的资金严重短缺。而此时，公司的一些主要债权人对沃尔玛失去了信心，纷纷要求山姆归还贷款。对沃尔玛而言，这无异于釜底抽薪，公司陷入了前所未有的困境，要在短期内筹到一笔巨款才能还债脱身。

山姆左思右想，决定找老友吉米帮助。吉米原来是达拉斯银行行长，在他调任之前，曾给山姆确定了一个在该银行的高额贷款限度。因此，沃尔玛应该可以从这家银行借到150万美元救急。但达拉斯银行却不肯借钱给山姆—毕竟吉米已经不在其位了。走投无路的山姆飞到吉米在新奥尔良银行，见到桌上放着一张无担保借据，山姆在空白处填上自己的名字，沃尔玛也由此获得重生。

这次危机过后，山姆认识到，用银行贷款或是四处集资只能获得暂时的安稳。只要永久解决财务问题的方法还未找到，沃尔玛就一天都不能摆脱潜在的危机。由于资金短缺，沃尔玛不得不放弃曾经计划过的5块地盘。而危机之后，公司已经负债累累，如果再不采取行动，类似的债务危机可能还会发生。慎重考虑之后，山姆终于决定发行股票。

3.1.2 上市计划一波三折的

在沃尔玛的发展过程中，遇到的最大困难就是资金问题。从最早的一家商店开始，到20世纪60年代末，近十年期间，沃尔玛连锁店已发展到30个，并且全都位于以本顿威尔的300英里范围内。但山姆并不满足，他还想往更高的目标发展，增加更多的连锁门店。

按照沃尔玛原来的计划至少每年新增加14家连锁店，但是当真正开始建立连锁店时，资金短缺成为其中最大的障碍。据当时初步估算，至少需要50万美元来建造或租用新商店，并为每家新店购置货物。当时的沃尔玛并没有这笔资金，而且确切地说那时的沃尔玛实际上是由78名合伙人投资组建，它根本就不像是一家公司，而是一个由32家商店组成的由许多合伙人所共同拥有共同体，只不过山姆·沃尔顿一家拥有每个商店绝对多数的股份。为了开设这些商店，山姆·沃尔顿一家已经是负债累累。此时，打下坚实的财政根基，以使沃尔玛在此基础上高速发展，就成为了山姆·沃尔顿所面临的头等大事。而要解决这一问题，上市是当时最好的选择。

沃尔玛的股票上市计划是从1969年秋天开始的，当时按照事先达成的协议，沃尔玛让史蒂芬斯公司认购自己的普通股票。史蒂芬斯理解山姆的想法和热情，他的属下开始按照证券交易委员会及纽约证券交易所的要求，迅速大量的收集有关沃尔玛的文件—公司报告、财务报表、商业史以及个人史等。史蒂芬斯公司愿意购?30万股场外交易股票，每股16.5美元，这样就可以为沃尔玛的发展筹集5、6百万美元的新资金。

1969秋天，在经历一段时间的熊市之后，美国股市开始上扬。为了让沃尔玛的股票为更多人所知，山姆和他的同事们费尽力气到全国各地去推销即将上市的股票。他们的足迹遍布洛杉矶、旧金山、芝加哥、小石城、纽约及波士顿，在每座城市他们都设法尽可能多地与当地投资者和银行经理会面，告诉他们自己的股票潜力有多大，然后再马不停蹄地赶往下一个目的地做宣传。

但是沃尔玛的股票上市之路并不平坦。到了1970年春季，当发行股票的一切相关事宜都已办妥，华盛顿的证券交易委员会已将此登记备案时，股票市场开始出现了混乱。如果这时候选择上市，沃尔玛的股票根本就不可能卖出，融资的愿望也不可能实现，而没有资金的山姆就不能开设更多的商店。

为了加快上市的步伐，山姆设想出这样一个方案—他想让华尔街的某家数一数二的投资公司与史蒂芬斯公司共同承销沃尔玛的股票。在山姆的自传中提到了沃尔玛这样做的几个原因：

农村包围城市的市场战略（9）

（1）这么做可以弥补史蒂芬斯公司在经验上的不足，因为毕竟它在此之前只操作过一次股票上市；

（2）一家大型承销商的参与，将有利于提高沃尔玛股票在信誉方面的得分，吸引投资者的注意；

（3）无论对于沃尔玛还是史蒂芬斯公司来说，这么做都会使各自所承担的风险降低；

（4）在承销商之间存在一点小小的竞争将对发行一方有利。

此外，这样做也减轻了承销商的资金压力，从而加速实现上市的目标。

因此，借去纽约采购之机，山姆拜访了一趟华尔街，在那里他找到了怀特·韦尔德公司。幸运的是这家公司的副总裁是山姆的同乡，他最终答应帮助沃尔玛承销股票。最终的结果是该公司承销了沃尔玛全部上市股票的2/3，而史蒂芬斯公司则承揽了其余的1/3。

山姆将公司原来的所有合伙人全纳入到沃尔玛股权的所有者名单中，然后将剩余的20%公开上市，这样山姆一家大约持有75%的股权，其中巴德有15%左右，另一些亲戚拥有一小部分。同时，沃尔玛当时的经理们也各自占有一些股份。

当初，对于发行股票，并不是每个人都赞成，山姆的妻子海伦就提出反对意见。她说：“在我们的股票公开发行前，我曾反对过。如果山姆有什么事让我不高兴的话，那就是他坚持己见，让公司公开发行股票。没有什么事比股票上市对我影响更大了，以至于我下定决心在公司之外寻找新的兴趣。我就是不愿意将我们的财政状况公开出去，让每个人都知道。当公司股份上市以后，人们有权过问各种各样的问题，我们的事业、家庭毫无隐私可言。我无法接受，甚至痛恨这一点。”

对于海伦的看法，山姆也并不是不同意。他认为，海伦对于公司股份化后所产生的不利后果的估计是对的，它的确带来了许多他们并不想要的公众注意。但是，他更在乎债务问题。从发行股票那天起，沃尔顿家族只拥有沃尔玛公司61%的股份，但是他们已经偿清了所有贷款，并且从此以后再也不必向银行借钱来维持沃尔玛公司的运营了，这是最让山姆欣慰的事。公开发行股票后，虽然公司发展速度减慢，但这样一来，沃尔玛公司可以自我发展并独立解决发展中所需的资金。后来，沃尔玛股票又发行了一次，目的是增资以及扩大流通的范围，使沃尔玛公司的股票能在纽约证券交易所进行交易。

3.1.3 股票成功发行

1970年10月1日，沃尔玛的股票正式上市，首批共发行了30万股，每股面值15美元，以16.5美元溢价发行，市场反应良好。

山姆在回顾沃尔玛的股票上市之初时曾说到，“我们总是不停地开会—与自己的员工及更多的与投资者们。这些会议仅仅是一个例子，说明了我们在市场初期就比其他公司更加努力地设法让华尔街来认识我们、理解我们。或许是因为我们的经营方式与他人不同，也可能是因为我们与纽约相距很远，许多投资者都对沃尔玛股票没有信心，他们更愿投资于一些大的公司。”

然而，山姆并没有被投资者对沃尔玛的看法吓倒，而是勇往直前。1970年，沃尔玛又进行了一次股票增发。1972年，沃尔玛的股票正式从场外交易市场转移到纽约证券交易所进行交易，股票标记为WMT。

公司上市比较彻底地解决了沃尔玛的债务危机问题，也为企业提供了充足的扩张资金，促使沃尔玛不断地向前发展。1971年沃尔玛又新开设了14家连锁店，商店的总数达到了51个，遍布在阿肯色、密苏里、堪萨斯、奥克拉荷马和路易斯安那五个州。在那一年，沃尔玛实现销售额7 801万美元，一年之内销售额就增长了77%，公司的利润也从1967年的48万美元一跃升至1971年的291万美元。

1974年，山姆在给股东的年报中写道：“……销售量和纯利润都达到了空前未有的高度。现在沃尔玛已拥有78家商店，销售额达到了1.693 656 23亿美元，本年的纯收入为615.852 0万美元……1975年将要增加24家商店，使年销售额超过2.25亿美元……”

沃尔玛的股票上市后，山姆终于解决了其财务危机，虽然沃尔顿家族只拥有61%的沃尔玛股份，但已偿清了所有贷款，并且从此以后再也不必向银行借钱来维持沃尔玛的运营了，公司能自我发展并自己解决资金问题。后来沃尔玛又公开发行了一次股票，目的是为了增资以及扩大流通的范围，使沃尔玛的股票能够在纽约证券交易所进行交易。但在这次增资扩股过程中，沃尔顿家族只出售了一小部分股票。山姆认为，出售家族的股票会造成家族的分裂，因为那些股票是沃尔顿家族财富的主要来源，所以他们一直坚持持有那些股票，不轻易出售。

农村包围城市的市场战略（10）

3.2 平衡股票市场与经营原则

山姆一直寻求股票市场和公司经营之间的平衡，他对股票和经营之间的关系有一套自己的原则和看法。山姆对股票的概念是：股票是融资手段，经营原则才是根本，因此他不希望因为股票而影响企业的正常运作。他曾就此发表看法："我认为，对任何一位想致力于经营一家如此规模的大公司的总经理而言，最重要的是不要因为他人的看法而改变自己原有的原则，或是因股票的涨跌而感到不安。比如，沃尔玛的股价升到40美元或42美元，融资公司会放风劝大家趁高卖出，说什么已经涨到不合情理的价位了等。我觉得那种说法毫无道理。善于经营，关心职员和客户，打好基础才是最关键的。"

沃尔玛的经营原则不受股市左右，真正受益的还是股东。不少公司大量地买进了沃尔玛的股票，存放10～l5年后，这些股票不断升值—沃尔玛不断地配股，他们就有买不完的股票并因此收获颇丰。山姆对于股票的概念是：股票是融资手段，经营原则才是根本。

像很多股票一样，沃尔玛的股票价格同样也有过剧烈的波动。比如说，有时零售业成为投资热点，沃尔玛的股价就会急剧上升。但如果碰巧哪位"股评家"看中了这家公司，撰文大发一通议论，认为沃尔玛经营策略有误，那么股价就会相应下跌。

山姆对20世纪70年代中期一位华尔街股票分析师的来访没齿难忘。那是位女士，当时山姆刚刚打猎归来，衣服都没换就与她一起去吃饭。作陪的还有山姆的小儿子吉姆，他当时担任沃尔顿公司房地产部门的经理。碰巧他也是个不修边幅的人，总是邋里邋遢。他们父子俩对这位女专家坦诚相待，他们对她说了当时公司的弱点以及所面临的问题，但也向她解释了他们的经营思想，希望她能了解沃尔玛的发展潜力。

然而，当这位女士回到华尔街后，却写了一篇前所未见的最为黯淡的报告，给人的印象是，如果你还没有抛掉手中的沃尔玛公司的股票，现在也许已太迟了。可想而知，这份报告使股民们对沃尔玛的信心受到了多大的打击，尽管实际上沃尔玛的经营状况根本不像报告中所描述的那样糟糕。

但另一位女士，玛吉·吉利姆—波士顿第一证券公司的分析师在她为客户所写的报告中却称沃尔玛是“美国经营管理得最好的公司”。她说：“我们的一个投资客户甚至认为它是全世界经营管理得最好的公司。在我们一生中，恐怕再也难以找到另一家比沃尔玛公司更具投资潜力的对象了……”。

1981年，当山姆首次进入密西西比河东部地区—买下成功的大K连锁店时，一些报告评论说沃尔玛的扩张已超出了其能力范围，还说这家公司将无法再继续扩展到亚特兰大或新奥尔良。另外还有报道说沃尔玛只能局限在小城镇，如果去了其他州与强大的对手—凯玛特或是西尔斯竞争，那它一定会输。甚至在沃尔玛进入股市之初，就已经有人预言过沃尔玛必将垮台。

面对这样的报道，只要有股东相信，然后抛出股票，尤其是如果大股东这样做的话，那么股价肯定下跌。当股东们一下子抛售出50万股或100万股时，股价的波动自然在所难免。因此，作为一位想致力于经营一家大规模公司的总裁，山姆对这些融资机构的做法很反感，而实际上他们的说法也毫无道理。山姆认为，只要善于经营，关心员工和客户，打好基础，企业的资产就完全有可能不断增长。

沃尔玛绝大部分的投资者还是坚定不移地支持着这家公司，或多或少的总是站在它的一边。在苏格兰，沃尔玛有这样的一批投资者—他们坚持对沃尔玛公司的投资胜过其他任何人。只要他们对沃尔玛的基本情况感觉良好，对公司的管理充满信心，他们就不会像一些投资基金会那样买卖该公司投票。他们是真正的扎扎实实的投资者，而不是见风使舵的投机商。这些人是沃尔玛真正的知音。在法国，沃尔玛

也有一个类似的投资者—皮埃尔，他也是沃尔玛公司忠实的支持者。他长期购买沃尔玛的股票，并极力向他的法国基金会同业推荐这家公司。他有大约连续15年持有着沃尔玛的股票，并从中获益颇丰。

不管股市如何风吹草动，沃尔玛总是坚持自己的经营原则。一些零售业分析师曾经担心沃尔玛规模越来越大，将不能保持每年20%的增长率。但如果每年的销售额为250亿美元，20%就是50亿美元，它大大超过别的零售商。有些人却认为50亿美元的年增长率对公司来说是个灾难。山姆并没有被这种看法影响，相反，他为年增长20%而高兴不已。因为如果他们做到了每年20%的增长率，那将会是全国的头条新闻，那将是一个了不起的经济指标，这反而会增加股东们的信心。事实也证明，在经济衰退之际，其他零售商遭受到很大打击，但沃尔玛凭借其雄厚基础，保持着稳定的增长。

农村包围城市的市场战略（11）

作为一个经营如此成功的股份公司的领导者，山姆经常被问及一个问题，那就是：如果要使股价猛涨，沃尔玛是否会被迫改变经营方式—比较重视短期效益从而忽略了长期的战略打算。山姆的回答是，两者同样重要。他认为沃尔玛每年要开150家新商店，不少规划必然会带有短期性，但是为了保持这样一种增长速度，还必须要考虑5年以后的长期规划。实际上，股市的压力将迫使沃尔玛去重视长期规划，去考虑经营的连贯性，一年又一年，不仅指利润，也指销售额、毛利及其他事宜。

山姆从不认为在纽约或波士顿的什么公共关系专家或演讲解说会对股价的上升起长期作用。他认定，真正起作用的是公司的经营业绩。因此，沃尔玛应当更多地把时间用在好好地管理公司的内部事务上，而不是把精力都花在卑躬屈膝地向外促销公司的股票上。要弄清楚究竟什么是本，什么是末，千万不可本末倒置。

当然，这并不意味着和投资者毫无关系。沃尔玛仍然应该设法让投资者了解公司的动向和情况，山姆本人就一直与华尔街保持着密切的联系。事实上，连续几年，鉴于沃尔玛对股东的认真负责，美国股东协会还将该公司评选为“美国头号上市公司”。

许多年来，真正令山姆担心的并不是公司股票的价格，而是沃尔玛将来有一天可能会满足不了顾客的要求；或是经理们不能激发自己的创造力，不能照顾好同仁的权益；或是公司成长后会丢掉团队精神及家庭手足的观念。这些担心其实正是沃尔玛在今后发展道路上所面临的挑战，比较起某些评论和报告所说的“它走错了路”的危险，这些挑战才更真实、更危险。

作为商业机构的领导者，山姆绝不满足于那些零售业分析师或纽约的财务机构为他和沃尔玛所设下的各种目标。

他认为如果你能在每天、每周、每月的销售收入中做出示范，使你的利润有良好的表现，那么你的股票价格在市场上自然就会攀升，你也能实现所追求的发展，你的同仁及顾客（很多也是股东）将得到更好的服务。如果你能在将来始终如一地这样做的话，不论增长13%、20%还是25%都无关紧要。

如果你做不到其他人为你设定的目标，你也不应在意—虽然这也许会使你的股票暂时遭受一点小小的打击，但从长远来看并无太大影响。只要你的确是在不断地向前发展着，你的股东们终有一天将重新和你站到一起。

3.3 兼并收购成就国际化道路

沃尔玛除了运用股票进行资本运作之外，兼并收购也是其得以快速发展的一个重要手段。

3.3.1 兼并零突破

山姆认为兼并收购是将触角伸向一些新的领域的好办法。沃尔玛第一次真正的收购行动开始于1977年，这一次收购行动并没有遇到多大的阻碍，是山姆的弟弟巴德和戴维·格拉斯谈妥的一桩交易，购买伊利诺伊州的小型折价连锁店。这些连锁店每家年销售额平均都在300万～500万美元，山姆认为那是将立足点伸向一些新的领域的好办法。

在此之后，沃尔玛一直没有放慢脚步。两年后，沃尔玛已拥有约230家街面商店，销售额也首次达到10亿美元。成长为一家10亿美元的公司，是沃尔玛最重要的一个里程碑，对此，山姆也承认：对于沃尔玛变成一家l0亿美元的公司他也感到颇为惊讶。

当然，这些进步并没有使沃尔玛停步不前，另一个收购机会又出现在他们面前，这次沃尔玛的目标是南部的库恩公司。这次的收购引起了很大的争论，但它能够帮助沃尔玛实现地域上的突破，对他们的扩张而言非常重要。在当时有很多东部人还不了解沃尔玛，公司在密西西比以东还没有商店，公司商店还主要集中于阿肯色、路易斯安

那、密西西比和得克萨斯，在田纳西、亚拉巴马、佐治亚和南北卡来罗纳还只有很少的商店，而在南部根本没有实力与其他同行竞争。

当时库恩公司的连锁店是南部的一家相当大的经营商。这家以田纳西州纳什维尔为基地的公司，在1920年前后只是一家杂货店。杰克·库恩和他的兄弟格斯将这家公司转变为一个折价零售商店，之后还进行了一两次收购，此时它已经是一个拥有112家商店的连锁系列，以田纳西州为中心，也在肯塔基、亚拉巴马、佐治亚和南卡罗来纳州开展业务。这也正是沃尔玛所想要的，他们知道自己必须以某种方式进军南部。于是，他们跨越密西西比河，在田纳西州的杰克逊开设了一家分店，而库恩公司就以在阿肯色州的西海伦娜和布莱斯维尔开设分店作为报复。事实是，沃尔玛在不断逼近库恩公司，而库恩公司开始摇摇欲坠。到这时，沃尔玛的收购计划已经成功了一半。

正是利用这种快速复制的方法，沃尔玛的连锁店迅速在全世界范围内出现。沃尔玛前任总裁兼首席执行官李·斯科特说：在整个销售增长变缓和充满挑战的零售环境下，我们的销售和利润却再创新高。

沃尔玛的门店在金融市场的资本运作下快速复制，成就了其国际化之路。沃尔玛在

3.3.2 入乡随俗—墨西哥经验

沃尔玛1991年进入了墨西哥。沃尔玛在墨西哥的连锁店是其在海外成立的第一家商店，也是与墨西哥主要零售商西弗拉触成立合资企业的计划之一。进军墨西哥并没有想象中那么容易，沃尔玛总部派去的分店经理被空降至墨西哥，但他们并不是很了解当地的消费者习惯，只能听取西弗拉同事的意见。因此，沃尔玛在墨西哥改变了以前的很多做法。

1. 改变商品种类

沃尔玛在墨西哥早期的超级购物中心开业时，消费者蜂拥而至，对割草的曳引机、游泳池设备等新产品好奇不已。但在1994年墨西哥比索危机后，沃尔玛改变了销售方向。西班牙国际银行（Banco

Santander）分析师雷伊说：“他们将销售的产品热带化，增加了食品种类及墨西哥品牌。如今，沃尔玛墨西哥公司的销售额有半数来自食品，而且除了董事会3席为美籍董事外，管理阶层也大都是墨西哥人。”

2. 消除管理层抗拒

沃尔玛墨西哥公司的管理层长期以来一直以墨西哥通货膨胀高涨及成本结构加重为由，抗拒沃尔玛推动的“每日最低价”方案。为消除这些抗拒，沃尔玛利用精密的供应系统及统一采购作业，来展现削减成本的成果。最低价方案终于在1999年推出，协助沃尔玛墨西哥公司降价14%，此后，销售（新商场除外）增长11%，毛利率不断上扬。

3. 成立组合性商场

由于墨西哥有40%的穷人，沃尔玛墨西哥公司面临一个消费者结构的挑战。它的解决方法是针对不同人口结构群，由5个零售卖场联合成立一个组合性商场，沃尔玛墨西哥公司财务长马杜特说：“这种多卖场的方法加大了我们销售的弹性”

3.3.3 整体收购—进入加拿大市场

在进入加拿大市场时，沃尔玛采取的是整体收购策略。1994年，加拿大的Woolco公司受高成本与低生产率的拖累，濒临破产，沃尔玛乘机收购了这家公司，从而进入加拿大市场。

农村包围城市的市场战略（12）

沃尔玛当初选择整体收购方式出于三个方面的原因考虑：首先，加拿大是一个成熟的市场，进入成熟市场要快，并且不要打破以前的竞争格局，因此通过整体收购是明智之举。第二，由于加拿大与美国在消费习惯、消费水平上极为相似，沃尔玛几乎不需要积累经验也不需要和别人合作；第三，合适的机会。当时的加拿大市场上正好有一家经营不善的零售商Woolco，完全可以低价收购。

当时Woolco的人员问题最为突出，亟待进行文化改造。因此，双方签订收购协议之后，沃尔玛立即派出工作队到加拿大，对15 000名Woolco员工进行培训，灌输沃尔玛的经营理念，尤其是“全心全意为顾客服务”的宗旨。工作队成功地对这些“新伙伴”进行了改造，使他们明确并接受了沃尔玛的核心文化与理念。

此外，沃尔玛还把在美国国内取得的其他优秀经验，成功地移植到加拿大的经营当中。这些经验包括货品繁多、客户服务出众、存货结构合理以及失窃率与员工奖励挂钩等。沃尔玛以前所未有的速度，使所有的商店在最短的时间内都达到了经营标准。

后来的成绩证明，沃尔玛把自身的企业文化和在美国的成功经验移植到Woolco公司是富有成效的。到1997年，单位面积的销售额增加了近两倍，市场占有率翻了一番，沃尔玛已经超过西尔斯，成为加拿大市场上最大的折扣零售商。

沃尔玛收购Woolco的经验表明，如果把在国内市场中积累的文化与经营模式成功地移植到海外市场，就能够在与当地对手的竞争开始时就处于领先优势。

3.3.4 低价战略—制胜日本市场

沃尔玛2001年夏天在日本建立分公司。2002年3月，沃尔玛通过收购日本第五大零售商西友公司的股份正式进军日本。

2002年沃尔玛收购西友公司时，其在日本拥有300多家店面，16 000多名员工。2001年的营业利润达8 320亿日元。但由于2002年以来不断升级的日本国内消费滑坡，西友公司的销售业绩一直处于下滑状态。同时，因为接连受到消费制压，西友公司的经营开始出现停滞，出现无利润增长甚至负增长态势。在这个时候，沃尔玛提出收购其股份，正好给西友注入了一份活力。时任沃尔玛高级副总裁兼财务总监的查尔斯·霍利对外声称："这次交易将使沃尔玛能够与日本西友公司以及它的管理层和员工进行最直接的接触，并展开紧密的合作，沃尔玛将开始全面研究日本市场的零售企业，并希望从中寻找出更多的合作领域。"

其实之前，沃尔玛一直在考虑单独进军日本市场，但最终决定与零售商西友公司联手合作，这其中也有许多因素。日本国内的零售市场已经非常成熟、稳定，具有贸易保守主义的政府部门当然不希望有外来的势力冲击它。同时，日本有极传统、浓厚的民族文化，他们没有学习别国语言的风气，这让别人觉得与他们交流很困难。日本人具有很强的爱国精神，他们认为本国商品质量最好，对外来的产品都抱有一种抵触情绪，怀疑其产品质量。

沃尔玛在日本市场也是通过收购进入的，并在日本市场实行低价战略。在注重服务和质量的日本市场，沃尔玛采取低价战略符合当时的实际情况。由于日本经济连年衰退，居民的收入也不断减少。收入的减少使日本民众的消费心理和消费习惯发生了转变，对价格更加敏感，只要价格低一点，多跑几家店也无所谓。这一变化的出现，使沃尔玛看到了在日本市场具有的无限商机，以低价战略进入他人的零售市场是沃尔玛的强项所在。